

CRISE DA POLUIÇÃO PLÁSTICA: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Pâmela Amaro Seyffert

**Dissertação de Mestrado em
Ciências da Comunicação
Comunicação Estratégica**

Setembro de 2020

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ivone Ferreira e do Professor Doutor Fabrizio Macagno.

CRISE DA POLUIÇÃO PLÁSTICA: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

PÂMELA AMARO SEYFFERT

RESUMO

A sustentabilidade e a responsabilidade social estão entre os principais desafios das empresas contemporâneas. Com a mediatização do consumo excessivo de plástico e com a ampla divulgação dos danos que esses materiais causam ao meio ambiente e nos seres vivos, manifestar-se em relação ao tema tornou-se questão de sobrevivência. A consciencialização da população aliada à popularização do ativismo e das culturas cívicas em prol da preservação do planeta já resultam em um novo cenário global, e muitas organizações passam por um processo de adaptação a essa nova realidade.

A comunicação estratégica tornou-se essencial em um mercado de trabalho competitivo, que investe na humanização do negócio e na defesa de bandeiras sociais para fortalecer o relacionamento com o público interno e externo. A imagem que os diferentes *stakeholders* possuem da organização também passa a ser vital e impacta diretamente no seu desempenho.

Logo, é importante que as ações e estratégias de comunicação estejam alinhadas com o discurso e as práticas de Responsabilidade Social Corporativa adotadas pelas empresas. Além dos funcionários, fornecedores e clientes, existe uma comunidade heterogênea de pessoas atingidas pelas organizações, que pensam e se manifestam de diferentes formas. Compreender como as empresas comunicam suas ações para diminuir os impactos da Crise Plástica é um dos objetivos desta investigação.

Este trabalho tem como ponto de partida uma revisão bibliográfica, seguida de dois Estudo de Caso, com Análise de Conteúdo. Os objetos escolhidos são as duas principais redes de supermercados a operar em Portugal: Pingo Doce (Grupo Jerónimo Martins) e Continente (Grupo Sonae), e seus respectivos canais de comunicação.

A análise das redes sociais e dos demais canais de informação online das organizações permitiu identificar que a principal estratégia de comunicação tem como foco a lucratividade do negócio, visto que as cadeias de supermercados priorizam majoritariamente a divulgação dos produtos comercializados em suas lojas. No entanto, a promoção de boas práticas sustentáveis e o compromisso com o meio ambiente estão presentes, ainda que de maneira minoritária, nos conteúdos publicados pelas empresas. Esse comportamento revela que existe um desejo em apostar na sensibilização ambiental para auxiliar colaboradores e consumidores no desenvolvimento de hábitos mais ecológicos.

PALAVRAS-CHAVE: responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, comunicação estratégica, comunicação institucional, poluição plástica

AGRADECIMENTOS

Há escolhas incapazes de serem justificadas em palavras. Quando escolhi deixar o Brasil e dar início ao Mestrado em Comunicação, na Universidade Nova de Lisboa, não imaginava os desafios que encontraria pelo caminho. Essa tem sido, sem dúvida alguma, a jornada de conhecimento mais intensa e inquietante de toda a minha trajetória de vida.

Emigrar é um ato de coragem. Mesmo com o avanço tecnológico e a globalização, as fronteiras continuam sendo pontos geográficos incrivelmente realistas e a aproximação possibilitada pelas redes sociais, por mais que tente encurtar distâncias, ainda é incapaz de materializar abraços. Por isso, repito que sem grandes doses de coragem essa jornada não é possível.

Entretanto, a partir do momento em que nos permitimos viver experiências fora da nossa zona de conforto, um mundo de possibilidades torna-se visível aos nossos olhos. Para os mais atentos, os novos cenários trazem além de desafios o amadurecimento necessário para compreender que estamos em constante evolução.

Em Portugal, tenho tido a oportunidade de aprender, diariamente. Não somente sobre teorias de comunicação e responsabilidade social, mas principalmente sobre empatia, sustentabilidade e resiliência.

Sendo assim, dedico este trabalho a todos os amigos cativados ao longo dessa jornada, aos meus pais e irmãos, que nunca me deixam esquecer que o nosso lar levamos no coração e, claro, agradeço aos amáveis professores que tive a honra de conviver ao longo do mestrado, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (FCSH).

Esta tese começa e termina no oceano, lugar onde infelizmente o lixo plástico acumula em proporções avassaladoras, tirando a vida de animais marinhos e comprometendo ecossistemas. A vida moderna tem um custo, mas pequenas mudanças de comportamento podem alterar positivamente esse impacto. Que o oceano que nos une e separa, seja o espelho d'água das nossas atitudes, valores e propósitos.

Nota: Evidencia-se que este estudo foi redigido sob as regras do mais recente acordo ortográfico que rege a Língua Portuguesa em sua variante brasileira, o Português Brasileiro.

Índice de Figuras

Figura 1 - Capa da edição americana da Revista National Geographic do mês de junho de 2018	14
Figura 6 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU	16
Figura 2 - Capas da Revista Time dos meses de maio e dezembro de 2019	19
Figura 3 - Capa do Jornal português Público do dia 7 de maio de 2019	20
Figura 4 - Preparação para reutilização e reciclagem	21
Figura 5 - Resíduos urbanos recolhidos em Portugal	21
Figura 7 - Tripé da Sustentabilidade por Elkington (1997)	25
Figura 8 - Diagrama de Estudo de Múltiplos Casos	42
Figura 9 - Gráfico de Volume de Vendas do Pingo Doce no primeiro semestre de 2020	47
Figura 10 - Gráfico do Volume de Vendas do Continente no primeiro semestre de 2020	53
Figura 11 - Publicação feita no Facebook no dia 24/01/2020	74
Figura 12 - Comentários na publicação do dia 24/01/2020, no perfil do Facebook do Pingo Doce	75
Figura 13 - Imagem salva no dia 10/03/2020	76
Figura 14 - Publicação feita no Instagram na última semana do mês de agosto de 2019	77
Figura 15 - Publicação feita no Instagram na última semana do mês de agosto de 2019	77
Figura 16 - Publicação feita no Instagram na primeira semana do mês de setembro de 2019	78
Figura 17 - Publicação feita no Instagram na primeira semana do mês de setembro de 2019	79
Figura 18 - Publicação feita no Instagram na primeira semana do mês de setembro de 2019	79
Figura 19 - Publicação feita no website do supermercado Pingo Doce	81
Figura 20 - Publicação feita no website do supermercado Pingo Doce	82
Figura 21 - Publicação feita no Facebook do Continente no dia 28/12/2019	83
Figura 22 - Comentários na publicação do dia 28/12/2019, no perfil do Facebook do Continente	84
Figura 23 - Publicação feita no Facebook do Continente no dia 22/01/2020	84
Figura 24 - Comentários na publicação do dia 22/01/2020, no perfil do Facebook do Continente	85
Figura 25 - Publicação feita no website do supermercado Continente	86
Figura 26 - Publicação feita no website do supermercado Continente	87
Figura 27 - Publicação feita no website do supermercado Continente	88

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Redes Sociais Online x Seguidores do Pingo Doce.....	50
Tabela 2 - Redes Sociais Online x Seguidores do Continente.....	55
Tabela 3 - Publicações do Pingo Doce no Instagram durante o mês de dezembro de 2019.	57
Tabela 4 - Publicações do Pingo Doce no Instagram durante o mês de janeiro de 2020	58
Tabela 5 - Publicações do Pingo Doce no Instagram durante o mês de fevereiro de 2020	58
Tabela 6 - Publicações do Pingo Doce no Facebook durante o mês de dezembro de 2019	59
Tabela 7 - Publicações do Pingo Doce no Face book durante o mês de janeiro de 2020	61
Tabela 8 - Publicações do Pingo Doce no Facebook durante o mês de fevereiro de 2020.....	62
Tabela 9 - Publicações do Continente no Instagram durante o mês de dezembro de 2019.....	63
Tabela 10 - Publicações do Continente no Instagram durante o mês de janeiro de 2020.....	65
Tabela 11 - Publicações do Continente no Instagram durante o mês de fevereiro de 2020	66
Tabela 12 - Publicações do Continente no Facebook durante o mês de dezembro 2019	67
Tabela 13 - Publicações do Continente no Facebook durante o mês Janeiro 2020	69
Tabela 14 - Publicações do Continente no Facebook durante o mês fevereiro 2020.....	71

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
1. A CRISE DA POLUIÇÃO PLÁSTICA	11
1.1 O problema: Alterações climáticas	11
1.2 A mobilização europeia pela crise plástica	14
1.3 Os desafios da ONU	15
1.4 Unidos contra a poluição plástica	16
1.5 O caso Português. Novas normas sobre o uso de embalagens plásticas em supermercados.....	20
2. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL	26
2.1 Construindo a reputação	31
2.2 Responsabilidade Social Corporativa	34
3. METODOLOGIA	39
3.1 Objeto do Estudo	44
3.1.1 Pingo Doce	45
3.1.2 Continente	51
3.2 Escolha e recolha de dados para análise do Estudo de Caso	56
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
CONCLUSÃO	90
REFERÊNCIAS	95
NETGRAFIA	99

INTRODUÇÃO

Desde que a midiatização da Crise Plástica ganhou espaço nos mais diversos canais de informação, as organizações foram desafiadas a pensar efetivamente em como implementar novos modelos de negócios, tendo em vista a sustentabilidade. Esse debate tem desafiado a sociedade e já resultou em um novo cenário, que se apoia na cultura cívica para estimular e consolidar mudanças comportamentais dentro e fora das organizações.

Ao pensar em iniciativas que possam auxiliar na redução de danos causados pelo uso excessivo de plástico, as empresas também passaram a refletir sobre sua Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Sabe-se que nos dias atuais, os compromissos sociais assumidos são vistos como uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

Autores como Davis (1973) alertam para o fato de que a responsabilidade social começa exatamente onde a lei termina. Portanto, uma empresa não está sendo socialmente responsável se apenas cumpre com os requisitos mínimos da lei, visto que é isso que qualquer bom cidadão o faz. A humanização do negócio e a defesa de bandeiras sociais podem fortalecer o relacionamento com o público interno e externo, mas para isso as organizações precisam transformar suas intenções e compromissos em ações efetivas.

A imagem que os diferentes *stakeholders* possuem da organização também passa a ser crucial para o seu sucesso e sobrevivência. Sendo assim, alinhar ações e estratégias corporativas com o discurso e as práticas adotadas pelas empresas torna-se essencial. De acordo com Paul Argenti (2006), as organizações devem estar preocupadas com a sua capacidade de influenciar àqueles que englobam o seu negócio e impactam em sua lucratividade.

Problema de pesquisa e objetivos

Percebe-se que as questões sociais mudam de acordo com a indústria e que quando estão relacionadas à negócios e sociedade são capazes de resultar em abordagens gerenciais, focadas no desenvolvimento de métodos generalizados de

resposta a todas as questões sociais que se tornam relevantes para as empresas (Carroll, 1979).

Para May (2011), as empresas e instituições podem produzir mudanças significativas na sociedade, mas para isso um novo conjunto de hábitos e práticas devem ser estudados. Sendo assim, este Estudo de Caso procura responder à questão: **como os supermercados portugueses Pingo Doce e Continente, pertencentes aos dois principais grupos econômicos do setor (Jerónimo Martins e Sonae), comunicam suas estratégias para reduzir o uso de embalagens plásticas em suas lojas.**

À medida que as alterações climáticas e os seus danos se tornam mais notórios, o mundo corporativo sente a necessidade de levar a cabo processos de comunicação que atestem a sua forma de ver o mundo. Para adaptar-se à nova realidade é preciso compreender que alterar estratégias, estruturas e sistemas, sem mudar o pensamento que as produziu pode não trazer resultados eficientes. Os *stakeholders* passam a adotar um posicionamento de alerta e tornam-se os maiores fiscais do discurso e das ações empresariais.

Este trabalho pretende relacionar o comportamento das organizações observadas neste estudo com o ponto de vista da comunicação estratégica e da responsabilidade social estudadas no enquadramento teórico. Para tal, foram definidos dois objetivos principais: 1) Mapear como o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é comunicado nas redes sociais das empresas em análise; 2) Avaliar o peso das publicações sobre a poluição plástica nos posts analisados.

Estrutura do trabalho

O trabalho desenvolvido terá como ponto de partida uma revisão documental tendo em vista a caracterização do contexto em que a problemática surgiu e ganhou relevância mundial e revisão bibliográfica sobre os conceitos de comunicação estratégica e de responsabilidade social empresarial. O Estudo de Caso surge como aplicação da revisão da literatura e procura refletir sobre como as teorias da RSC estão a ser implementadas pelas cadeias de supermercados Continente e Pingo Doce.

Por meio de uma coleta de evidências foi possível desenvolver um banco de dados relativo às publicações das organizações investigadas. Utilizamos como técnica de

recolha de dados a análise de *websites*. Além disso, foi desenvolvida uma estratégia analítica geral, onde foi possível estabelecer prioridades do que deve ser analisado e por quê.

A Análise de Conteúdo compreende os *websites* das empresas, assim como seus perfis oficiais nas redes sociais Facebook e Instagram. A coleta de dados desenvolveu-se ao longo do período de três meses, tendo início em dezembro de 2019 e término em fevereiro de 2020, período onde novas legislações ambientais foram aprovadas e entraram em vigor em Portugal, visando especificamente os supermercados.

A interpretação sistemática dos dados deu-se por meio da categorização e classificação das evidências, com o objetivo de identificar a presença da sustentabilidade nos conteúdos publicados. O método de análise utilizado considera a construção da explanação como guia, visto que o mesmo compreende uma análise dos dados do Estudo de Caso de forma que o investigador procura explicar um fenômeno estipulando um conjunto de elos causais em relação a ele.

Com base nas informações obtidas, serão apresentados nos capítulos finais os dados recolhidos, seguidos de uma análise e discussão a respeito das hipóteses formuladas. Ao fim, descrevemos as conclusões dos resultados obtidos, assim como as limitações e sugestões pertinentes à investigação presente e aos estudos futuros.

1. A CRISE DA POLUIÇÃO PLÁSTICA

1.1 O problema: Alterações climáticas

O termo alteração climática refere-se à variação do clima da Terra ao longo do tempo, seja em escala global ou regional. Esse processo pode resultar de acontecimentos naturais ou pode ser decorrente da ação humana como, por exemplo, o aumento da concentração de gases de efeito estufa na atmosfera - oriundo em partes da Revolução Industrial (Estrela; Pot, 2017; Mendes, 2014). Nesse período, a intensa emissão de poluentes e as constantes explorações no uso dos solos deram início às alterações climáticas, que desde então se agravam diariamente, resultando no maior desafio do século XXI: a preservação do planeta.

De acordo com um estudo publicado na revista *Nature*, em agosto de 2016 - "*Early onset of industrial-era warming across the oceans and continents*" - pesquisadores australianos, da *Australian National University*, conseguiram estimar que a temperatura do planeta Terra começou de fato a subir entre os anos 1830 e 1850, tendo o começo da era industrial como o marco do aumento das emissões de carbono.

Sabe-se que há uma grande ênfase nos esforços científicos e políticos para a mitigação das alterações climáticas. Seja por meio da redução da emissão de gases com efeito estufa, que envolve uma cooperação dos setores responsáveis pelas grandes emissões, seja por meio do aumento da fixação do carbono, que implica aumentar o tamanho dos sumidouros, ou seja, as florestas (Martens et al., 2009; Vijaya Venkata Raman et al., 2012).

Um dos exemplos de maior destaque dos esforços assumidos internacionalmente para a mitigação das alterações climáticas refere-se ao Protocolo de Kyoto. Esse tratado internacional apoia-se em compromissos rígidos para a redução da emissão dos gases que produzem o efeito estufa - causa do atual aquecimento global. Conforme exposto no *website*¹ da ONU, o tratado foi elaborado em 1997 no Japão, durante a Conferência das Partes III, órgão supremo da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima, da qual participaram representantes de 141 nações.

Entretanto, o protocolo foi ratificado em 15 de março de 1999 por 55 países, que representam cerca de 55% das emissões mundiais de gases de efeito estufa. Por isso, entrou em vigor somente no dia 16 de fevereiro de 2005, após a ratificação da Rússia. O tratado conta atualmente com 192 estados signatários.

Diminuir a emissão de gases poluentes e o aquecimento global são os principais objetivos do Protocolo de Kyoto. Entre as ações incentivadas pelo protocolo para que se alcancem as metas traçadas estão: a reforma do setor energético e do setor de transportes; o uso de fontes renováveis de energia; a redução das emissões de metano; o combate ao desmatamento e a proteção das florestas.

A fim de atualizar demandas e planos de ação, em dezembro de 2015, novos debates eram discutidos na edição anual da Conferência das Nações Unidas sobre as

¹ Website da ONU: <https://www.un.org>

Mudanças Climáticas, realizada na França. Como resultado dessa negociação, foi aprovado o Acordo de Paris - que determina medidas de redução de emissão de gases estufa a partir de 2020, com o objetivo de conter o aquecimento global abaixo de 2°C.

Por meio das inúmeras iniciativas e debates estabelecidos ao redor do mundo ao longo das últimas décadas, o tema das alterações climáticas, inicialmente emergido da esfera científica, passou a ganhar espaço também na esfera pública, transformando-se em uma questão de extrema importância. Suas consequências estão diretamente conectadas aos setores econômicos, éticos e culturais.

O uso crescente e excessivo de plástico no mundo moderno também é um fator que contribui para as alterações climáticas. De acordo com dados divulgados no *website*² da Quercus, Organização Não Governamental de Ambiente (ONGA), em 2017, os portugueses descartaram 721 milhões de garrafas de plástico, 259 milhões de copos de café, 1 bilhão de “palhinhas” e 40 milhões de embalagens de *fast food*.

Os números são oriundos de um estudo realizado pela *Sea at Risk (SAR)* - organização abrangente de ONGs ambientais de toda a Europa que promove políticas de proteção marinha em nível europeu e internacional. Ao considerar os 28 países da União Europeia, os números levantados pela pesquisa tornaram-se ainda mais impactantes: 46 bilhões de garrafas de plástico, 16 bilhões de copos de plástico, 2,5 bilhões de embalagens de *takeaway* e 36,4 bilhões de “palhinhas”.

Outra publicação importante é a da edição americana da *revista National Geographic*, do mês de junho de 2018, que destaca na capa e em seu conteúdo interno um estudo que revela que cerca de oito milhões de toneladas de resíduos plásticos são encontrados nos oceanos todos os anos.

² Website da Quercus: <https://www.quercus.pt>



Figura 1 - Capa da edição americana da Revista *National Geographic* do mês de junho de 2018

Fonte: National Geographic

A revista possui circulação mundial em trinta e três idiomas, tiragem mensal de mais de cinquenta milhões de exemplares, atinge consumidores em 172 países e influencia diariamente 145 milhões de seguidores na rede social Instagram.

Esse cenário transforma a poluição por plásticos em mais um fator de risco ao aumento das alterações climáticas. Logo, entende-se que a sustentabilidade ambiental passa a depender da ação de cada indivíduo; as escolhas feitas por cada um dos 7,7 bilhões de seres humanos, o seu estilo de vida e os seus padrões de consumo irão afetar a sustentabilidade do próprio planeta (Dahl, 2012).

1.2 A mobilização europeia pela crise plástica

A Crise da Poluição Plástica tem sido discutida pela União Europeia no decorrer dos últimos anos. Com a divulgação de estudos, pesquisas e análises científicas, o assunto tem sido discutido e explorado pelos principais veículos de comunicação

europeus, além disso o tema também tem tomado o tempo e a atenção de líderes governamentais e ativistas.

Atualmente, com o *boom* da Crise da Poluição Plástica e com a divulgação de notícias a respeito dos danos que o plástico pode causar ao planeta e aos seres vivos, tornou-se vital a ampliação do debate de alternativas capazes de reduzir os impactos negativos oriundos do seu consumo excessivo. A temática, tratada com ênfase por ativistas nos últimos anos, conquistou espaço na esfera pública e reuniu uma ampla rede de *stakeholders* envolvidos na problemática.

A sustentabilidade ambiental também é um dos principais desafios dos gestores contemporâneos. Com isso, conferências com foco no debate de questões urgentes tornam-se importantes pontos de encontros entre agentes transformadores da sociedade, jornalistas, líderes empresariais e políticos.

1.3 Os desafios da ONU

Entre os propósitos e princípios ONU estão a segurança internacional; a igualdade de direitos dos homens e das mulheres e a promoção do progresso econômico e social de todos os povos.

Atualmente, a ONU é composta por 193 Estados-membros e tem como principais objetivos manter a paz e a segurança internacionais; desenvolver relações de amizade entre as nações com base no respeito e na igualdade de direitos; realizar a cooperação internacional com foco na resolução dos problemas de caráter econômico, social, cultural ou humanitário e, ser um centro destinado a harmonizar a ação das nações para a consecução desses objetivos comuns.

Em 2015, foi responsável por definir a Agenda 2030, constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que abordam dimensões sociais, econômicas, ambientais e que promovem a paz, a justiça e as instituições eficazes. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável têm como base os progressos e lições aprendidas com os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, estabelecidos entre 2000 e 2015, e são o resultado do trabalho coletivo de governos e cidadãos de todo o mundo.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são uma lista de atitudes a serem tomadas em nome dos povos e do planeta. O principal foco é viabilizar um mundo mais justo e sustentável.



Figura 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU

Fonte: Site da ONU

A figura acima apresenta os principais desafios da ONU e das nações mundiais para os próximos anos. Para que ações práticas e efetivas possam ser colocadas a prova da população é imprescindível o apoio dos governantes, visto que será por meio de novas legislações que as grandes mudanças comportamentais virão.

Os temas mais aderentes ao presente estudo são o Consumo responsável, que pretende garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis; o Combate às mudanças climáticas, que adotam medidas urgentes para conter os impactos das alterações do clima; e A vida debaixo da água, que busca conservar e usar de forma sustentável os oceanos.

1.4 Unidos contra a poluição plástica

A clássica definição de *stakeholder* foi desenvolvida por R. Edward Freeman (1984) e considera como parte interessada qualquer grupo ou indivíduo que possa

afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização. Para o autor, as próprias empresas podem ser vistas como um agrupamento de partes interessadas e o seu propósito deve ser o de gerenciar interesses, necessidades e pontos de vista.

A teoria do *stakeholder* está referenciada em diversas versões. A primeira definição foi produzida em 1963, pelo *Stanford Research Institute (SRI)*, instituto de pesquisa sem fins lucrativos sediado na Califórnia, que define *stakeholder* como “aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir”. Outro conceito importante é o de Harry Igor Ansoff (1965) que diz que os objetivos da empresa devem ser derivados do balanço das reivindicações das partes interessadas. Logo, a empresa tem uma responsabilidade para com todos e deve dar a cada um uma medida de satisfação.

Equilibrar os desejos e opiniões das diferentes partes afetadas por uma organização é um dos principais desafios da gestão moderna. É importante compreender que esta relação também é baseada na influência que cada uma das partes exerce e que esse poder pode afetar a tomada de decisão dos *stockholders*, que são os acionistas e fundadores da empresa. Por isso, coletar informações sobre as ações, os objetivos e as motivações de grupos específicos são primordiais para que a administração seja sensível às preocupações das partes interessadas.

Os grupos mais comuns de *stakeholders* a serem considerados são: acionistas, clientes, fornecedores, distribuidores, funcionários e comunidades locais. Entretanto, para Friedman e Miles (2009), existem muitos tipos de indivíduos e grupos que também devem ser considerados como partes interessadas, incluindo: Organizações Não Governamentais (ONGs), ativistas, competidores, governo, financiadores, media, meio ambiente, parceiros de negócios, acadêmicos, gerações futuras e passadas.

Os influenciadores também possuem um papel importante nesse contexto e são considerados os indivíduos reconhecidos como formadores de opinião, capazes de formar redes e reunir um conjunto próprio de seguidores, devido ao seu reconhecimento e confiança (Kumar e Gupta, 2016). No contexto da Internet, esses formadores de opinião são categorizados como influenciadores digitais, ou seja, usuários com uma habilidade acima da média para influenciar os outros (Araujo, Neijens e Vliegenhart, 2017).

Will McCallum é um exemplo de influenciador, o *Head of Oceans* da Greenpeace do Reino Unido, integra o movimento antiplástico, que ganhou força nos últimos três anos. O ativista reúne-se regularmente com governos e organizações para sensibilizar autoridades e para promover o enfrentamento da crise do plástico e das alterações climáticas. É autor do livro *Viver sem Plástico*, guia para fazer pequenas mudanças de comportamento em relação ao consumo do material.

Bea Johnson é uma das principais precursoras do movimento ativista *Zero Waste*, estilo de vida que consiste em eliminar a produção de lixo no dia-a-dia com foco no desperdício zero, baseado nos 5 R's da sustentabilidade: *Refuse* (Recusar); *Reduce* (Reduzir); *Reuse* (Reutilizar); *Recycle* (Reciclar) e *Rot* (Compostar). A criadora da plataforma *Zero Waste Home*, possui 267 mil seguidores no Instagram e seu livro *Desperdício Zero* está entre os *bestsellers* da categoria.

Mas quando buscamos pelos principais influenciadores do meio ambiental em escala global, o nome de Greta Thunberg aparece no topo da lista dos ativistas mais influentes da atualidade. Em 2019, a sueca foi eleita Personalidade do Ano pela revista americana *Time*. A líder do movimento *Fridays for Future*, composto por estudantes que faltam às aulas nas sextas-feiras para participarem de manifestações em alerta às alterações climáticas, é uma das principais porta vozes das crises ecológicas contemporâneas.

Greta já conseguiu reunir em uma greve global mais de um milhão de manifestantes. Para além disso, a ativista já recebeu inúmeros prêmios e honrarias e foi nomeada por parlamentares suecos e noruegueses como candidata ao Prêmio Nobel da Paz. No Instagram, é seguida por 10,6 milhões de usuários da plataforma digital.



Figura 3 - Capas da Revista *Time* dos meses de maio e dezembro de 2019

Fonte: Site da Revista Time

No caso específico das alterações climáticas e da mediatização do consumo excessivo de plástico, é possível observar que a militância de grandes e pequenas organizações, ao serem inseridas na cobertura de importantes veículos de comunicação, é capaz de chamar a atenção de líderes e governantes. O jornal português *Público*, por exemplo, publicou na capa de uma das edições de maio de 2019, uma reportagem especial que considera como “sem precedentes” o tamanho do impacto das alterações climáticas no último ano e destaca em seu subtítulo que este “será o mais triste marco na miserável história dos danos causados pela civilização moderna no mundo natural”.



Figura 4 - Capa do Jornal português Público do dia 7 de maio de 2019

Fonte: Instagram do jornal Público

Entre as partes interessadas também está o poder público, que tem a missão de elaborar políticas públicas assertivas que possam influenciar a mudança de comportamento da população e do mercado, por meio de legislações capazes de promover práticas econômicas mais conscientes e ecológicas. Segundo Hult (2011), é responsabilidade do governo incorporar a sustentabilidade em iniciativas que não estejam sob um guarda-chuva puramente acadêmico.

1.5 O caso Português. Novas normas sobre o uso de embalagens plásticas em supermercados

Na Europa, eventos como o Fórum Econômico Mundial (FEM), realizado na Suíça; a Cimeira do Clima da ONU, realizado recentemente em Madrid; e a Web Summit, realizada em Lisboa, reúnem líderes e pensadores europeus anualmente para prever cenários e debater resoluções.

Entretanto, promover a acessibilidade dos dados também é fundamental para traçar estratégias de ação. De acordo com informações divulgadas pelo Instituto

Nacional de Estatística (INE), na publicação Estatísticas do Ambiente³ – Edição 2019, em Portugal a taxa de resíduos reciclados é de 40%.

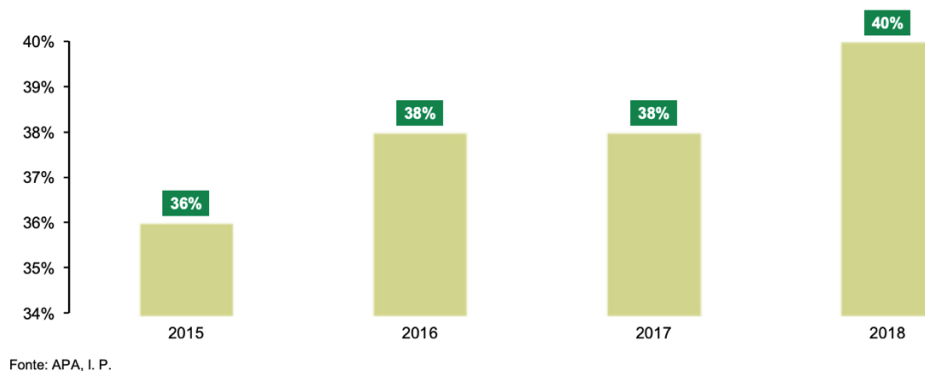


Figura 5 - Preparação para reutilização e reciclagem

Fonte: Site INE

A análise detalhada sobre o setor do ambiente revela que a reciclagem de embalagens de plástico (41,8% em 2016) ainda fica abaixo da média europeia (42,4%) e que em 2018, foram recolhidos no país 5,2 milhões de toneladas de resíduos urbanos, sendo 507,8 quilogramas a quantidade de lixo gerado por habitante.

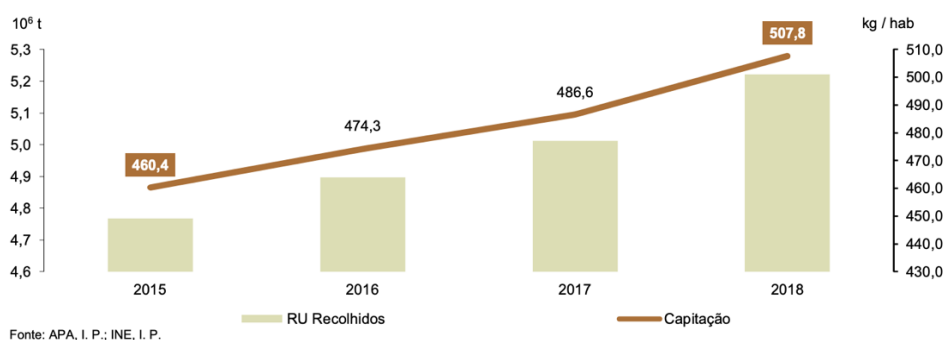


Figura 6 - Resíduos urbanos recolhidos em Portugal

Fonte: Site INE

³ Website do INE:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESTipo=ea&PUBLICACOEcolecao=107664&selTab=tab0&xlang=pt

Esses números legitimam o debate em torno do assunto e justificam o interesse dos governantes e dos meios de comunicação em noticiar as resoluções e legislações oriundas desse problema. Além disso, é fundamental perceber que a elaboração de uma política pública pressupõe o reconhecimento de um problema político. Sendo assim, o próprio processo de reconhecimento exige que um problema social, que tenha sido identificado como tal e que necessite da intervenção do Estado, seja expressado (David Easton, 1957).

A participação da sociedade impôs um novo cenário e em consequência disso novas políticas públicas passaram a ser pensadas e questionadas pela população e pelo poder público. O aumento da conscientização da sociedade aliada à popularização do ativismo em prol da preservação do planeta tem mostrado seu poder de influência frente a tomada de decisão dos governantes.

Em Portugal, os supermercados começaram a comercializar sacos plásticos em suas lojas desde a entrada em vigor da Lei n.º 82-D/2014, de 31 de dezembro de 2014, que aprovou a Reforma da Fiscalidade Verde. Esta legislação passou a ser aplicada em fevereiro de 2015 e introduziu um regime de tributação destes sacos de plástico. O custo atribuído ao acessório acabou por estimular novos hábitos e comportamentos e, atualmente, é muito comum que os clientes e consumidores utilizem sacos reutilizáveis.

Em janeiro de 2019, a Direção de Higiene Urbana de Lisboa publicou em seu *website*⁴, o novo Regulamento de Gestão de Resíduos, Limpeza e Higiene Urbana da cidade, que entrou em vigor em 2020, ano em que a cidade se apresenta como Capital Verde Europeia. O regulamento pretende proibir o consumo de plásticos descartáveis em espaços públicos. Conforme exposto no *website* da autarquia, o ano de 2019 serviu como período de adaptação à nova política pública, que a partir do dia 1º de janeiro de 2020, passou a aplicar multas a quem infringir a legislação.

No dia 11 de abril de 2019, o Parlamento português discutiu o projeto de lei que defende a extinção de sacos de plástico ultraleves e embalagens de esferoide na venda de frutas, pães e legumes. Na ocasião, o projeto de lei, proposto pelo Partido Ecologista “Os Verdes” (PEV), foi aprovado por unanimidade tendo implementação prevista a

⁴ Website da Câmara de Lisboa: <https://www.lisboa.pt/cidade/ambiente>

partir de junho de 2020. Esta medida surgiu após a proibição da venda de produtos de plástico de uso único como, por exemplo, pratos, copos, talheres, “palhinhas” e garrafas, em espaços públicos.

Em comunicado de imprensa, divulgado no mesmo dia da aprovação da nova legislação, a Associação Portuguesa da Indústria de Plásticos (APIP) defendeu que as alternativas comuns de substituição do plástico apresentam maior pegada ecológica e maior impacto nocivo para o ambiente.

De acordo com informações divulgadas no *website*⁵ da APIP, o saco de plástico 100% reciclável ainda é a opção mais sustentável:

A diabolização e proibição do material plástico em determinadas aplicações, sem estudos que a suportem, gera uma distorção do mercado e coloca em causa a sustentabilidade ambiental devido à substituição do plástico por materiais tipicamente mais danosos para o meio ambiente. O setor reconhece que existe um problema com o fim dado ao material plástico, após o seu uso, sendo que a forma mais eficaz de resolver não passa definitivamente pela proibição do plástico, mas pela mudança de comportamentos. (APIP, 2019, p. 1).

Neste mesmo comunicado de imprensa divulgado no *website*, a Associação Portuguesa da Indústria de Plástico reconhece a existência do problema em relação à poluição dos plásticos nos oceanos e destaca que o ambiente envolve a todos e a responsabilidade também. “A indústria de plásticos é a primeira a reconhecer que este é um problema grave e não pode ser menosprezado, pelo que está empenhada em fazer parte da solução”. (APIP, 2019, p. 2).

Por fim, a APIP diz acreditar que todos nós, enquanto consumidores, temos um papel determinante no caminho para a sustentabilidade e para a economia circular, seja por meio de um consumo mais racional, seja pela adoção de um comportamento mais cívico e mais responsável, que priorize um descarte consciente dos resíduos gerados.

⁵ Website da APIP: <https://www.apip.pt>

De acordo com a Comissão Europeia, o plástico é um material importante e omnipresente na economia e na vida cotidiana. O material tem funções múltiplas que ajudam a enfrentar uma série de desafios com que se depara a sociedade. No entanto, a forma como os plásticos são atualmente produzidos, utilizados e descartados não permite a captação de seus benefícios econômicos e prejudicam o ambiente.

Segundo comunicado divulgado pela Comissão Europeia (2018), no dia 16/01/2018, em seu *website*⁶, “os milhões de toneladas de resíduos de plástico que, anualmente, se acumulam nos oceanos são um dos sinais mais visíveis e alarmantes destes problemas, constituindo, motivo de preocupação pública”.

Entretanto, como informado no documento, a União Europeia estaria numa posição privilegiada para liderar a transição para os plásticos do futuro.

A presente estratégia estabelece as bases para uma nova economia do plástico, em que a conceção e produção de plásticos e de produtos de plástico respeitem plenamente as necessidades de reutilização, reparação e reciclagem e que desenvolva e promova materiais mais sustentáveis. Aumentar-se-á assim o valor acrescentado e a prosperidade na Europa, estimulando a inovação. Reduzir-se-á a poluição pelo plástico e o impacto negativo dessa poluição na vida quotidiana e no ambiente. (COMISSÃO EUROPEIA, 2018).

No início do ano de 2020, a cadeia de supermercados Lidl adotou uma importante iniciativa para tornar-se uma empresa mais ecologicamente correta: terminou em definitivo com a venda de sacos de plástico. A medida, implantada nos 255 supermercados da marca espalhados pelo país, deixará de colocar anualmente no mercado nacional cerca de 25 milhões de sacos de plástico.

De acordo com o *website*⁷ da empresa alemã, em prol da sustentabilidade, a Lidl tem adotado medidas para eliminar, reduzir, substituir e transformar o plástico, dando seguimento à estratégia europeia para os plásticos, apresentada pela Comissão

⁶ Website da Comissão Europeia: https://ec.europa.eu/info/index_pt

⁷ Website do Lidl: <https://institucional.lidl.pt>

Europeia. Segundo informações divulgadas, em março de 2018, o Lidl assumiu o compromisso de reduzir o consumo de plástico em 20% em embalagens de Marca Própria, até 2025.

Essa consciência ecológica, também pode ser medida por meio do Tripé da sustentabilidade, conhecido como *Triple bottom line*, que corresponde aos resultados de uma empresa em termos sociais, ambientais e econômicos. Criado pelo sociólogo britânico John Elkington em 1994, o método tem como base três princípios: *People* (Pessoas), *Planet* (Planeta) e *Profit* (Lucro).

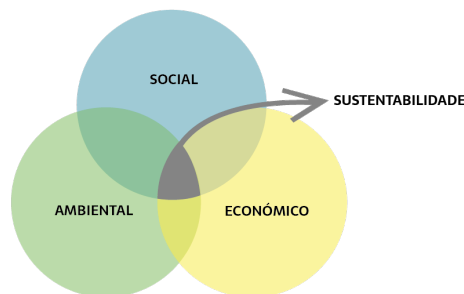


Figura 7 - Tripé da Sustentabilidade por Elkington (1997)

Fonte: Elaboração própria

As pessoas são ativos importantes para as organizações. Um dos principais pilares sustentáveis de uma empresa é justamente a qualidade de vida dos seus colaboradores. O planeta, diz respeito aos impactos ambientais causados pelas atividades econômicas das organizações e em como as indústrias podem adaptar os seus processos e incorporar rotinas de trabalho menos danosas aos ecossistemas.

Já o lucro, é o que mantém uma empresa viva e operante. Ao adotar medidas em prol dos colaboradores e do planeta, como investir em equipes e em ações sustentáveis de redução de embalagens plásticas, a empresa trará impacto positivo não somente à imagem e aos resultados, mas também a sua produtividade e competitividade.

Como consequência deste cenário, os públicos assumiram novos papéis, que influenciam a maneira de se relacionar com as organizações. Preocupados com o poder e o impacto das empresas na sociedade contemporânea, tornaram-se mais vigilantes e rigorosos. Desta forma, passaram a cobrar ações mais transparentes, comportamentos mais éticos e ações efetivas de sustentabilidade ambiental (Putnam & Mumby, 2014; Kunsch, 2016).

2. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Segundo Scroferneker (2006), a comunicação faz parte da vida de cada indivíduo, independente da sua vontade e manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretados e reinterpretados. É um processo que implica trocas, atos e ações compartilhadas, que pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente, do querer entender.

Todos nós comunicamos, inclusive quando nada é dito ou escrito, visto que nossas inúmeras facetas de vida (pessoal, familiar, social, política e organizacional) são consequências da nossa vocação relacional. Rego (2016) ressalta que desejamos satisfazer necessidades pessoais e sociais e por isso comunicamos constantemente – falando, escrevendo, telefonando, reunindo, ouvindo, fazendo silêncios.

Entende-se que uma organização é comunicação (Fisher, 1993). E desde o início dos tempos desenvolvemos maneiras de comunicar e viver em comunidade. Kreps (1990, p. 3) contextualiza esse período:

No início da pré-história, os habitantes das cavernas aprenderam que era mais produtivo caçar em grupo do que caçar sozinho. Juntos, os caçadores poderiam efetivamente capturar e cercar as suas presas, partilhando o que haviam capturado. Esses povos pré-históricos também descobriram que, unindo-se em tribos para resistir às ameaças à sobrevivência (...), poderiam fornecer mais segurança e abrigo do que teriam individualmente. Assim, os nossos antepassados pré-históricos precipitaram o

nascimento das primeiras organizações humanas e os primórdios da vida organizacional.

Os indivíduos procuram por objetivos em comum desde que existem. Essa é a estratégia mais indicada para sobreviver e desenvolver. Entende-se assim que comunicar é um processo dinâmico e permanente que possibilita o trabalho em equipe. Juntos os membros da organização cooperam e interpretam as necessidades e as atividades organizacionais que estão em constante transformação (Cheney, Grant & Hedges, 2013).

A comunicação é frequentemente tomada como algo garantido, natural e que, conseqüentemente, não necessita de análise e reflexão. Compara-se a relação entre os seres humanos e a comunicação com aquela entre os peixes e a água: o animal não tem consciência da água – meio que cria o seu ambiente e sustenta a sua existência (Carey, 2009). Logo, é possível compreender que a comunicação é primordial para os homens, assim como para os ecossistemas das organizações e das sociedades a que pertencem.

É importante destacar que as transformações presentes na sociedade, resultado da evolução da relação entre o homem e a tecnologia, criaram novas formas de interagir com o outro. Castells (1999, p. 43), ressalta que “a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida sem suas ferramentas tecnológicas”. Sendo assim, compreende-se que a tecnologia é um dos principais pilares do desenvolvimento social e econômico. Além disso, a mesma é capaz de liderar os processos que originam as principais transformações sociais da atualidade.

O sociólogo Manuel Castells (2009) também aborda as ligações entre o poder e a comunicação na sociedade contemporânea dizendo que:

Poder é algo mais que comunicação e comunicação é algo mais que poder. Mas o poder depende do controle da comunicação. Igualmente o contrapoder depende de romper o dito controle. E a comunicação de massas, a comunicação que pode chegar a toda a sociedade, se conforma e é gerida mediante relações de poder enraizadas no negócio dos meios de comunicação e da

política do Estado. O poder da comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade. (CASTELLS, 2009, p. 23).

Para Falkheimer (2018, p. 30) a comunicação como conceito científico é algo difícil de debater, uma vez que é estudada e analisada pelo prisma de múltiplos pontos de vista, nos mais variados tipos de disciplinas. “A comunicação é um pré-requisito fundamental em campos tão diferentes quanto humanidades, ciências sociais, ciências, engenharia e medicina”.

No entanto, as comunicações com os vários grupos de partes interessadas precisam ser alinhadas e integradas para que haja um desenvolvimento de estratégias que possam ser consideradas eficazes na comunicação corporativa. Existe uma crença generalizada no mundo da administração de que, na sociedade atual, o futuro de qualquer empresa depende criticamente de como a mesma é vista pelos *stakeholders*, como acionistas, investidores, consumidores, funcionários e membros da comunidade em que a empresa reside (Cornelissen, 2004).

Sendo assim, o gerenciamento das partes interessadas passou a ser um ponto central nas estratégias, operações e comunicações corporativas de muitas organizações contemporâneas. Ao que tudo indica, as empresas têm percebido cada vez mais que precisam atender as demandas desses diferentes grupos com êxito, a fim de evitar tensões que possam resultar no levantamento de questões prejudiciais às suas reputações.

O crescimento do ativismo aliado à globalização, fortaleceu ainda mais essa ideia e transformou assim o trabalho dos profissionais de comunicação em uma atividade estratégica essencial para manter a reputação e a prosperidade dos negócios. Esse cenário nos leva a crer que a comunicação corporativa pode ser considerada como uma função de gerenciamento.

A reputação organizacional é um dos principais ativos das empresas. Por isso, é fundamental compreender como as opiniões dos diferentes *stakeholders* influenciam nos processos de tomada de decisão e de mudança comportamental das organizações. De acordo com Argenti (2005), as comunicações não são vistas como uma gama

fragmentada de táticas empregadas de forma improvisada, mas sim como um conjunto estratégico de ações que seguem a estratégia corporativa geral das organizações.

É importante destacar que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização e que constitui uma dimensão que acompanha o seu desenvolvimento, visto que as organizações precisam compartilhar informações e ideias. Para Ruão, Salgado, Freitas e Ribeiro (2014, p. 18), “a comunicação parece estar na base de todas as atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside as organizações”.

Cornelissen (2004, p. 23), diz acreditar que a comunicação corporativa é uma função de gerenciamento pois “oferece uma estrutura e vocabulário para a coordenação eficaz de todos os meios de comunicação, com o objetivo geral de estabelecer e manter reputações favoráveis com grupos de partes interessadas dos quais a organização depende”.

Kunsch (2016) ressalta que a comunicação organizacional também pode ser interpretada como um processo através do qual os membros de uma organização coletam informações relevantes sobre a empresa para posteriormente compartilhá-las com a sociedade. Para Kreps (1990, p. 78), “a comunicação permite a criação e o compartilhamento de informações, que lhes dão a capacidade de cooperarem e se organizarem”.

Comunicar e organizar são atividades complementares. Não há como separar a comunicação das relações humanas cotidianas e, por consequência, não há como excluí-la do contexto organizacional (Fisher, 1993; Cheney et al., 2013).

A comunicação é essencial à vida humana e às organizações, pois integra a rotina diária dos seres humanos. E, quando aliada ao ambiente empresarial é capaz de conectar-se com diferentes tipos de públicos.

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e os seus diversos públicos. (...)

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam a sua atividade. (KUNSCH, 2003, p. 149).

Jesús Timoteo Álvarez (2012, p. 2), ressalta a transformação da comunicação nas últimas décadas, desde quando passou a ser vista como instrumento, depois como função estratégica e atualmente, com a revolução digital a partir dos anos 2000. Para o autor, “nas atividades empresariais a comunicação é um ativo imaterial ou de linguagem mais comum, um fator de valor agregado”.

A estratégia também faz parte do dia-a-dia de todos nós, seja na vida pessoal ou profissional. Parte da discussão sobre o significado de estratégia é baseada em uma visão tradicional do conceito, que pressupõe que por meio de um determinado plano, composto por atividades e ações, é possível atingir um objetivo desejado (Moss, Warnaby & Newman, 2000). A teoria estratégica tem origem na teoria militar. No entanto, a visão estratégica dos negócios, como conhecemos hoje, surgiu somente na década de 1940, nos Estados Unidos. Antes desse período, haviam teorias de liderança e gestão, relacionadas à estratégia. Porém, o foco estava concentrado em processos internos e não em mercados, clientes e consumo (Knights & Morgan, 1991).

A arte da persuasão desenvolvida pelo filósofo grego Aristóteles, documentada em meados de 300 AC, pode ser interpretada como o primeiro texto sobre comunicação estratégica. Essa vertente da comunicação é uma prática emergente e um campo de pesquisa que integra disciplinas como relações públicas, comunicação organizacional e marketing, dentro de uma estrutura holística (Falkheimer, 2018). Sendo assim, a sua existência é fundamental e promove a manutenção da existência e do desempenho das organizações.

Para Falkheimer (2018, p. 29), a comunicação estratégica tem sua base principal no que anteriormente era chamado de “sociologia da comunicação, com um foco especial em como o propósito é compartilhado, transferido ou criado entre indivíduos, organizações e sociedade”. Já para Wæraas (2010, p. 526):

À medida que avançamos para uma era em que se espera que o setor público seja transparente, acessível e recetivo, as organizações públicas procuram várias formas de se apresentarem sob uma luz favorável. Estas têm-se tornado cada vez mais conscientes e interessadas na forma como são percebidas, reconhecendo que a sua identidade organizacional pode ser uma fonte de legitimidade organizacional através da comunicação estratégica.

Partindo de um princípio de que a maioria das organizações operam a serviço da vontade do público, esse cenário que ressalta a importância de um canal de mensagem igualitário entre emissor e recetor passa a ser apreciado cada vez mais por uma sociedade que depende de suas organizações. Logo, a preocupação das empresas em se adaptarem às novas demandas dos consumidores comprova que toda a construção mental que fazemos de determinada empresa é um processo de entendimento de reputação.

Ao concordar com um conceito o consumidor tende a procurar mais informações sobre os produtos e os serviços disponibilizados por uma organização. A reputação é um dos principais ativos das empresas e é ela que determina o ciclo de vida dos negócios. Quando falamos em reputação organizacional automaticamente são acionados os atributos pelos quais uma empresa é conhecida (Fombrun, 1999).

2.1 Construindo a reputação

A formação da reputação se dá por meio de como processamos a informação. Alguns exemplos disso são as experiências pessoais, oriundas de experimentações, gostos e pré-requisitos individuais a respeito de determinada organização. Essa construção de imagem irá refletir no valor acrescentado ao produto ou serviço. Fombrun (1999) sugere que para os economistas, reputação são características que sinalizam prováveis comportamentos de uma empresa. Para os estrategistas, a reputação de uma empresa é uma barreira para os rivais, uma fonte de vantagem competitiva.

Para contabilistas, reputação é um ativo intangível, uma forma de boa vontade cujo valor flutua no mercado. Para os *marketeers*, reputação é percebida como valores agregados com o poder de atrair clientes fiéis. Para estudantes da cultura organizacional, reputação é uma consequência da identidade de uma empresa, uma cristalização do que a empresa faz, e como faz, e como ela se comunica com seus públicos (Fombrun, 1999).

As organizações são redes de pessoas que se comunicam e essas comunicações fluem de maneira vertical e horizontal, interna e externa, formal e informal, vinculando funcionários entre si, a várias camadas de gerenciamento e aos muitos detentores de recursos externos da organização (Fombrun, 2007).

No entanto, é importante perceber que todas as comunicações influenciam de certo modo, as percepções dos participantes e observadores em relação ao posicionamento e as atividades da organização e, portanto, afetam sua imagem e marca. A comunicação corporativa auxilia uma organização a criar imagens distintas e atraentes junto aos *stakeholders*, a construir uma marca corporativa forte e também ajuda a desenvolver capital de reputação (Dowling, 1994; van Riel, 1995; Fombrun, 1996).

Percebe-se assim que a reputação pode ser considerada como o resultado pelo qual podemos avaliar o sucesso e eficácia de um sistema de comunicação corporativo. Fombrun (2007, p. 43) destaca que “reputações são percepções agregadas dos *stakeholders* sobre a capacidade de uma organização de atender às suas expectativas, estejam eles interessados em comprar produtos, trabalhar ou investir na empresa”.

Existem inúmeros conceitos de Reputação corporativa propostos desde 1984. Um deles, defendido por Topalian (1984), diz que a reputação corporativa se refere às expectativas, atitudes e sentimentos que os consumidores têm sobre a natureza e a realidade subjacente da empresa, representada por sua identidade corporativa.

De acordo com Dowling (1986), a reputação é constituída por um conjunto de significados pelos quais uma empresa é conhecida e através da qual as pessoas descrevem, lembram e se relacionam com ela. É o resultado da interpretação das crenças, ideias, sentimentos e impressões de uma pessoa sobre uma organização.

Já para Alvesson (1990), a reputação refere-se a uma impressão holística e vívida de um grupo específico em relação a uma empresa, em parte como resultado do processamento de informações realizado pelos membros do grupo e em parte pela comunicação agregada da organização sobre a imagem projetada de si mesma.

Freeman (1984) argumenta que os bons e velhos dias de preocupar-se apenas em levar produtos e serviços ao mercado acabaram, e que a utilidade de teorias de administração que se concentram em eficiência e eficácia dentro dessa estrutura de mercado de produtos está desaparecendo. Esse novo cenário implica nas alterações internas das organizações.

Para Freeman (1984) essas alterações referem-se às entidades consideradas parte da visão administrativa predominante: proprietários, clientes, funcionários e fornecedor. Entretanto, também existem as mudanças externas, oriundas de novos grupos, com novas reivindicações.

O surgimento de novos grupos, eventos e questões que não podem ser prontamente compreendidos dentro da estrutura de um modelo ou teoria existente ... Isso nos deixa desconfortáveis porque não podem ser prontamente assimilados nos relacionamentos relativamente mais confortáveis com fornecedores, proprietários, clientes e funcionários. Origina-se na área obscura chamada "ambiente" e afeta nossa capacidade de lidar com a mudança interna. (FREEMAN, 1984, p. 11-13).

Entende-se que uma boa reputação é capaz de atrair a atenção necessária de investidores, parceiros, colaboradores e consumidores, e isso irá resultar no desempenho econômico e no sucesso da organização. Sabe-se que o bom andamento dos negócios depende de ganhos de imagem e reputação organizacional. Por isso, agregar valor a estratégias de comunicação é uma importante ferramenta, que deve ser monitorada e aprimorada, a fim de atingir resultados positivos e inovadores.

2.2 Responsabilidade Social Corporativa

Com a globalização, as organizações começaram a prestar atenção e a comunicar sobre seus propósitos e responsabilidades econômicas, sociais, de governança, éticas e ambientais (Hollensbe, Wookey, Hickey & George, 2014; Karns, 2011; White, Yakis-Douglas, Helanummi- Cole, & Ventresca, 2017). Esse comportamento é resultado, em partes, das pressões exercidas pelos *stakeholders*.

O recente debate envolvendo o real papel das organizações na sociedade, tem sido um importante marco para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento da responsabilidade social corporativa. A prática tornou-se um divisor de águas no ambiente empresarial, que encontra nessa disciplina formas de aliar vantagem competitiva à modelos de negócios sustentáveis, que consideram a comunidade e o ambiente ao seu redor frente a tomada de decisão.

A Kantar Consulting (2018, p. 12) define propósito como sendo algo capaz de responder a perguntas como "por que você existe: e qual o seu impacto positivo na vida das pessoas e no mundo em que elas vivem". Indo de encontro com esse pensamento identificamos a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que de acordo com Carroll (1991, p. 42), refere-se ao "cumprimento simultâneo das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas da empresa".

Windsor (2001), relembra que a Responsabilidade Social Organizacional é um conceito acadêmico antigo que tem como foco as organizações e a sociedade. Existe há mais de 80 anos e reúne uma vasta história construída por meio de estudos e teorias (Agudelo, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir, 2019).

A Responsabilidade Social também pode ser considerada como as obrigações dos empresários em tomar decisões e buscar ações mais próximas dos valores da comunidade em que estão inseridos. As organizações são centros de poder onde as ações afetam a vida dos cidadãos de diversas formas (Bowen, 1953).

Sabe-se que as estratégias são definidas por meio de escolhas e, por vezes, o anseio de satisfazer alguns *stakeholders*, fazem com que algumas organizações justifiquem sua tomada de decisão influenciadas por pressões externas. Entretanto, ainda que um grupo de partes interessadas alerte para a importância de um problema

social, isso não o torna necessariamente uma questão prioritária para determinada organização e até mesmo para o mundo.

O conceito de RSC, também nomeado como Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Responsabilidade Social Organizacional (RSO), diz respeito exatamente a esses públicos afetados pela atividade econômica das empresas e tem como principais pilares a qualidade de vida e a redução de impactos negativos na comunidade e no meio ambiente em que as organizações estão inseridas.

A primeira definição de Responsabilidade Social Empresarial foi formulada por Friedman, em 1962, quando disse que a função social da empresa é atingir elevados níveis de prosperidade, cumprir com regras de mercado, leis estabelecidas e gerar lucro, por meio de uma gestão eficaz.

De acordo com Ivo Domingos e Paula Remoaldo (2012), a Responsabilidade Social Organizacional é o resultado da relação entre a sociedade e as organizações. Para os autores, essa relação possui contexto político, econômico e social. Além disso, diz respeito a expectativa das comunidades sobre o desempenho das empresas e os impactos sociais da sua atuação.

São muitas as perspectivas que envolvem o conceito de responsabilidade social. Garriga e Melé (2004), em um artigo intitulado “*Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*”, classificam estas teorias em quatro grandes grupos: instrumentais, políticas, integrativas e éticas.

Segundo os autores (Garriga & Melé, 2004), as teorias instrumentais apoiam-se na responsabilidade social para melhorar o desempenho econômico e financeiro da empresa; as teorias políticas usam como base as interações e as ligações estabelecidas entre as empresas e a sociedade, por meio do poder e da posição que as empresas assumem; as teorias integrativas acreditam que as organizações dependem da sociedade, por isso, integram exigências sociais aos seus processos decisórios e, por fim; estão as teorias éticas, que preocupam-se em identificar os direitos humanos e os interesses legítimos dos *stakeholders*.

Michael E. Porter e Mark R. Kramer (2006), defendem que as empresas têm investido tempo e esforço para melhorarem as consequências sociais e ambientais

oriundas de suas atividades. Entretanto, muitas delas ainda colocam seus negócios contra a sociedade, esquecendo da relação de dependência entre ambos. Para os autores, esse comportamento faz com que muitas vezes a Responsabilidade Social Corporativa seja tratada de forma genérica e pouco estratégica dentro das organizações.

O fato é que as abordagens predominantes da RSE são tão fragmentadas e desconectadas dos negócios e da estratégia que obscurecem muitas das maiores oportunidades para as empresas beneficiarem a sociedade. Se, em vez disso, as empresas analisassem suas perspectivas de responsabilidade social usando as mesmas estruturas que orientam suas principais escolhas de negócios, elas descobririam que a RSE pode ser muito mais do que um custo, uma restrição ou um ato de caridade - pode ser uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva. (PORTER & KRAMER, 2006, p. 2).

Porter e Kramer (2006, p. 2) ressaltam que as empresas que veem a Responsabilidade Social Empresarial como uma maneira de tranquilizar grupos de pressão, acabam por adotar abordagens com foco em reações defensivas, como “um paliativo interminável de relações públicas com valor mínimo para a sociedade e nenhum benefício estratégico para os negócios.”

A sociedade desenvolve-se por meio de constantes mudanças significativas, que alteram padrões sociais, políticos e econômicos. Davis (1960, p. 70) diz acreditar que essas mudanças existem e devem ser enfrentadas. “À medida que a nossa cultura muda é apropriado – e até mesmo obrigatório – que os empresários reexaminem o seu papel e as funções do seu negócio na sociedade”.

Manuel da Silva e Costa e Ivo Domingos (2012) ressaltam que a gestão moderna teve origem na economia e na ética:

O desenvolvimento do modelo capitalista aproximou as empresas do lucro como objetivo organizacional e afastou-as da ética como inspiração comportamental. A multiplicação dos problemas ecológicos e sociais gerados pelo modelo de

desenvolvimento econômico e a assunção dos direitos dos consumidores alimentada pelo aumento da concorrência entre empresas e pela cultura da cidadania social e organizacional estimularam a redescoberta da moral pelas empresas. A moral foi incorporada na RSO, entretanto transformada em área de gestão organizacional, por meio da reflexão ética que fundamenta a tomada de decisão de gestão”. (2012, p. 25).

Quando analisamos a responsabilidade social por meio de um prisma ecológico, percebemos que o uso consciente dos recursos naturais como, terra, água e energia, resultam em negócios mais produtivos e sustentáveis. Por isso, é dever de cada organização identificar as melhores práticas e estratégias para enfrentar os problemas sociais existentes no seu contexto.

Desta forma, a Responsabilidade Social Empresarial fortalece não somente a região geográfica afetada, mas também a capacidade competitiva da organização. “Uma relação simbiótica se desenvolve: O sucesso da empresa e o sucesso da comunidade se reforçam mutuamente” (Porter & Kramer, 2006, p. 10).

A partir do momento que as organizações começam a pensar a responsabilidade social como uma ferramenta de vantagem competitiva, muitos projetos passam a ser implementados na rotina empresarial. Desta maneira, são criados novos produtos e serviços inovadores, que ajudam a reduzir o desperdício e a poluição.

A dinâmica da responsabilidade social das organizações tem vindo a assumir uma importância crescente no contexto institucional, independentemente do setor ou domínio de ação. Hoje, constitui requisito obrigatório de uma organização do século XXI cuidar dos impactos provocados pela sua existência, maximizando os positivos e anulando, tanto quanto possível, os negativos. Desta forma, cada organização é chamada a concretizar o seu efetivo compromisso com a comunidade que serve. (Esgaio & Gomes, 2018, p. 9).

Repensar o consumo do plástico é um dos grandes desafios das principais cadeias de supermercados de Portugal, que buscam alicerce em suas práticas de

responsabilidade social para responder a demanda imposta pelos consumidores – cada vez mais conscientes do seu papel no desenvolvimento de sociedades mais sustentáveis – e pela implementação de legislações que priorizam a defesa da preservação ambiental.

Percebe-se que o assunto do meio ambiente foi o que mais se desenvolveu ao longo da última década. De acordo com Carroll (2015), o conceito de sustentabilidade transformou-se num dos debates mais urgentes das organizações e hoje compreende critérios ambientais, econômicos e sociais. O grande propósito capaz de unir esses dois mundos é a busca por recursos que garantam a existência das gerações futuras.

Entretanto, a desconfiança do consumidor em relação as intenções por trás da Responsabilidade Social Empresarial, reforça a necessidade e a importância de um plano estratégico de comunicação. Confirma-se assim que as organizações também precisam estar preparadas para mostrar em ações concretas que seus compromissos sociais são legítimos.

A evidência é que durante os últimos anos a questão da responsabilidade social dos negócios já foi decidida nos Estados Unidos e em outras nações economicamente desenvolvidas. E parece que as nações menos desenvolvidas vão, gradualmente, alinhar-se como resultado das pressões sociais e dos esforços das Nações Unidas, por um ambiente limpo. A sociedade quer que os negócios, assim como todas as outras grandes instituições, assumam uma responsabilidade social significativa. (DAVIS, 1973, p. 321).

Percebe-se que a sustentabilidade ganhou reconhecimento na comunidade empresarial e transformou-se numa importante componente a ser considerada nas estratégias das organizações, porém, essa realidade não resultou necessariamente em um planejamento de negócios coerente e coordenado. Algumas empresas ainda não conseguem desenvolver suas iniciativas de sustentabilidade em uma base de planejamento e execução a longo prazo (Sheth, Sethia e Srinivas 2011).

Entretanto, a preocupação que as empresas devem ter com o meio ambiente e com o futuro resulta na busca pelo desenvolvimento sustentável e mesmo que o

conceito de desenvolvimento esteja associado ao crescimento, neste caso específico, o desenvolvimento sustentável será aquele capaz de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazer as suas próprias necessidades (Teixeira, 2015, p. 352).

De acordo com Polonsky (2011), o tipo de discurso que as empresas desenvolvem ao unir comunicação ambiental aos métodos e procedimentos de marketing também necessita de uma revisão, visto que os consumidores precisam ser inseridos nesse contexto que reconhece a importância do meio ambiente. Sendo assim, as mensagens focadas em sustentabilidade são ferramentas importantes para fortalecer laços de comunicação entre a empresa e o consumidor.

Polonsky (1994) ainda destaca a importância do *marketing* verde - conjunto de atividades concebidas para produzir e facilitar a comercialização de produtos ou serviços, a fim de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, causando impacto mínimo ao meio ambiente. Essas ações muitas vezes resultam na modificação de produtos e embalagens, e também são capazes de modificar a comunicação e a publicidade das organizações.

Percebe-se que as questões ambientais passaram a ser consideradas contribuintes importantes para a tomada de decisão do consumidor (Grunert-Beckmann et al. 1997; Kilbourne e Beckmann 1998; Zimmer, Stafford e Stafford 1994). Conforme observado anteriormente, apesar de a sustentabilidade ter alcançado o reconhecimento dos negócios como um tópico digno de consideração, essa aceitação não se manifestou necessariamente no planejamento ou nas táticas de negócios (Sheth, Sethia e Srinivas 2011). Por isso, aliar a comunicação organizacional às práticas de responsabilidade social é essencial.

3. METODOLOGIA

De acordo com Silva (2005), as hipóteses são suposições apresentadas como possíveis e temporárias respostas a um determinado problema de pesquisa. As mesmas servem de critério para o processo de investigação, além de orientarem a escolha da metodologia, que terá por objetivo final comprovar ou refutar as afirmativas previstas.

As hipóteses precisam apresentar características e atender a certos critérios para serem consideradas válidas. Além de serem lógicas, verificáveis, relevantes e específicas, é preciso que estejam apoiadas em um enquadramento teórico (Silva, 2005; Teixeira, 2017).

Neste trabalho, as hipóteses propostas têm como objetivo responder às questões centrais desta investigação: Como os supermercados portugueses Pingo Doce e Continente comunicam as suas estratégias para reduzir o uso de embalagens plásticas nas suas lojas?

Tendo em vista este contexto, formulam-se as seguintes hipóteses a serem comprovadas ou refutadas nesta investigação:

H1. Os supermercados Pingo Doce e Continente se apoiam em seus canais oficiais de comunicação para informar sobre suas ações de Responsabilidade Social Corporativa.

H2. Ambas as cadeias de supermercados promovem comportamentos e hábitos de consumo ecológicos.

H3. A redução do uso de embalagens plásticas é uma temática central na comunicação estratégica das organizações nas redes sociais.

Após a conclusão detalhada da revisão bibliográfica, que permitiu analisar conceitos e contextualizar o cenário da investigação, serão apresentados neste capítulo os métodos e procedimentos utilizados para alcançar os objetivos da pesquisa, a fim de elaborar conclusões acerca do tema estudado.

De acordo com Triviños (1987), o processo de avaliação do material bibliográfico é capaz de mostrar ao pesquisador até onde outros investigadores já chegaram em seus esforços, os métodos e procedimentos empregados para investigar o tema, as dificuldades encontradas e o que ainda pode ser investigado.

Sendo assim, numa primeira fase, foi desenvolvido um levantamento bibliográfico por meio de uma investigação de conceitos que contextualizam o ambiente da presente pesquisa. Foram consultados livros, artigos, trabalhos científicos e notícias, que possibilitaram o desenvolvimento das hipóteses e a análise dos dados recolhidos.

Nesta investigação optou-se por uma pesquisa qualitativa, definida por Silva (2005) como sendo aquela onde há uma relação dinâmica entre o mundo real e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida somente em números, de forma que não requer exclusivamente o uso de métodos ou técnicas estatísticas, utilizando assim o ambiente natural para a recolha de dados.

Para Kozinets (2002), os métodos qualitativos são essenciais para os estudos que pretendem analisar consumidores e compreender os seus gostos e desejos, capazes de influenciarem tomadas de decisões. Nesse cenário, o papel do pesquisador passa a ser fundamental, tendo em consideração a necessidade da interpretação subjetiva do ser humano.

Em relação aos objetivos da pesquisa, esta pode ser considerada uma pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2002), este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema; com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. O seu objetivo principal é o aprimoramento de ideias e seu planejamento pode ser considerado flexível, sendo que na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso, suporte metodológico escolhido para desenvolver a tese em questão.

Segundo Gil (2008, p. 58), “o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência pelos pesquisadores, visto que as pesquisas servem a diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos”. Já para Goode e Hatt (1979), esse método não deve ser considerado como uma técnica específica, mas sim como um meio de organizar dados sociais preservando o caráter do objeto estudado.

De acordo com Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p. 224-225), o estudo de caso é uma análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. Os autores sugerem que os investigadores “perseguem um objetivo prático e frequentemente utilitário, seja porque visam estabelecer o diagnóstico de uma organização ou fazer sua avaliação, seja por que procuram prescrever uma terapêutica ou mudar uma organização”.

Yin (2015, p. 2) acredita que o estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Para o autor, “um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes”.

Além disso, também observa que, em todas as situações, a necessidade pelos estudos de caso surge de um desejo muito grande de compreender em profundidade fenômenos sociais mais complexos (Yin, 2010). Para o autor, é a estratégia ideal para responder questões do tipo “como” e “por que”.

As investigações acadêmicas que utilizam o método do estudo de caso como estratégia possuem, em grande parte, estrutura e característica qualitativa (Souza et al, 2015). Estes autores ressaltam que o “aumento da investigação qualitativa com foco no estudo de caso, tem contribuído para a discussão sobre a qualidade da investigação desta natureza e sua relação com a viabilidade temporal dos estudos a nível de mestrado e de doutoramento” (Souza et al, 2015, p. 144).

Por se tratarem de múltiplos casos (Pingo Doce e Continente), esta análise foi realizada de acordo com o diagrama de Yin (2015):

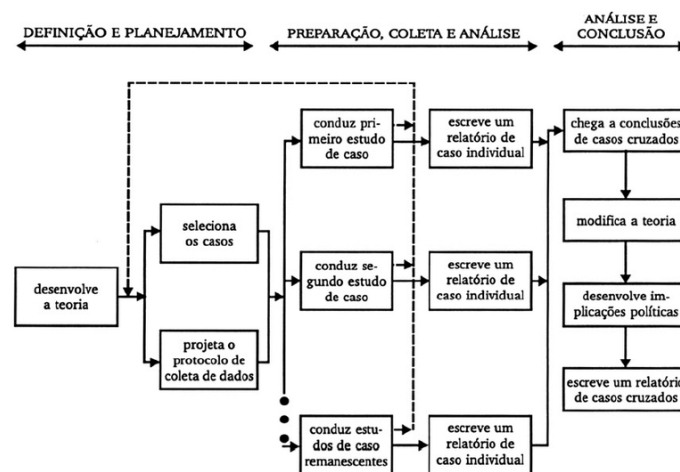


Figura 8 - Diagrama de Estudo de Múltiplos Casos

Fonte: Estudo de Caso: planejamento e métodos (Yin, 2015, p. 125)

Tendo como base o diagrama de estudo de múltiplos casos, inicialmente, será apresentado um relatório de caso individual de cada cadeia de supermercado, onde serão descritos os resultados encontrados nas publicações dos *websites* e redes sociais analisadas. Para isso, ao longo da investigação, foram elaboradas planilhas e tabelas, capazes de facilitar a análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa um conjunto de técnicas de análise das comunicações, a fim de obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e receção destas mensagens.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A forma de tratar tais interpretações também se diferencia. De acordo com a autora, enquanto alguns contam as palavras ou expressões, outros procuram desenvolver a análise da estrutura lógica do texto ou de suas partes, e outros, ainda, centram sua atenção em temáticas determinadas.

Sendo assim, a análise aplicada constitui-se no exame, na categorização e na classificação das evidências. Para tentar compreender as relações existentes entre a crise da poluição plástica, a comunicação estratégica e a responsabilidade social no contexto empresarial, foram eleitas como objeto de estudo as duas principais cadeias portuguesas de supermercados situadas em Portugal: Pingo Doce e Continente.

Por meio da análise dos canais oficiais de comunicação das organizações estudadas, verificou-se a frequência e os assuntos comunicados pelas empresas, tendo como principal objetivo identificar a existência de conteúdos focados em sustentabilidade. A coleta de dados desenvolveu-se ao longo do período de três meses, especificamente de dezembro de 2019 a fevereiro de 2020, período onde novas legislações ambientais foram aprovadas e entraram em vigor em Portugal.

A análise de conteúdo compreendeu os *websites* das organizações e os seus perfis oficiais nas redes sociais Facebook e Instagram. Para Garton, Haythornthwaite &

Wellman, (1997), as redes sociais na internet são definidas como uma rede de computadores capaz de conectar uma rede de pessoas a organizações.

As publicações dessa investigação foram categorizadas por data, número de publicações por dia, temática, número de interações com os seguidores e sustentabilidade. A temática das publicações foi ainda subdividida em três categorias, sendo três das quais os pilares da Sustentabilidade: *Planet, Profit, People*.

Para este estudo, apenas a dimensão ecológica (*Planet*) será considerada, visto que o contexto da crise da poluição plástica e do meio ambiente são os principais focos da presente análise.

Por meio desse conceito, foi possível identificar se os conteúdos recolhidos nas redes sociais e nos *websites* das empresas abordam temas relacionados a sustentabilidade. Ou seja, se as mensagens publicadas defendem bandeiras ecológicas e utilizam atributos ambientais do produto. Logo, a classificação das evidências permite relacionar os dados obtidos às proposições delimitadas inicialmente, tornando viável a interpretação dos dados e a elaboração de um diagnóstico de como as organizações comunicam suas ações para redução do uso de materiais plásticos em suas lojas.

3.1 Objeto do Estudo

Este trabalho tem como objeto os supermercados Pingo Doce e Continente, pertencentes aos dois principais grupos econômicos do setor em Portugal (Jerónimo Martins e Sonae). Além de serem organizações portuguesas de alta relevância para a economia do país, as cadeias de supermercados escolhidas são representativas devido as ações de Responsabilidade Social Corporativa e a presença ativa nas redes sociais.

Segundo dados da plataforma *SocialBakers*⁸, o Continente foi eleito como a marca do setor varejista com melhor performance no Facebook do Sul da Europa, com mais de 1,5 milhões de interações, no período correspondente ao primeiro trimestre de 2020. A plataforma também divulgou uma análise que comprova que no mesmo

⁸ Website do Social Bakers:

<https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/portugal/brands/retail/hypermarkets-supermarkets>

período, houve um aumento do número total de seguidores da indústria de varejo europeu: 6,15% (Instagram) e 0,12% (Facebook).

Sendo assim, para contextualizar a trajetória de cada uma das empresas investigadas neste estudo, serão apresentados a seguir os seus dados institucionais, financeiros e comunicacionais, com base no modelo de pesquisa institucional desenvolvido pela autora Margarida Maria Krohling Kunsch (1986).

Para Kunsch (1986, p. 293), “a pesquisa institucional é ampla e muito abrangente e, quando bem planejada e aplicada, fornece todas as condições para um conhecimento da organização como um todo e de sua comunicação com o universo de públicos”. Um dos principais tópicos abordados pelo modelo em questão ressalta a importância da missão, visão e valores das organizações.

A missão organizacional é responsável por identificar a finalidade de uma organização e responde às perguntas: “porque é que a organização existe?” e “qual é o seu propósito?” (Maghroori & Rolland, 1997; Morphey & Hartley, 2006; Osman, 2008; Bisset, 2014). Logo após responderem essas questões, as organizações tendem a focarem-se na pergunta “o que queremos ser?” (Lipton, 1996). Dessa forma, definem a visão, que representa a promessa duradoura responsável por idealizar o futuro das instituições (Lipton, 1996; Foster & Akdere, 2007).

Já os valores de uma organização dizem respeito às pessoas que lá trabalham, as suas histórias, crenças, vivências e práticas (Wæraas, 2010). Esse conjunto de elementos são essenciais para a construção do contexto econômico, cultural e social das empresas e facilitam a comunicação com os consumidores, que conseguem compreender quais são os compromissos assumidos e as bandeiras defendidas pelas organizações.

3.1.1 Pingo Doce

1 - História

A história da cadeia de supermercados Pingo Doce teve início em 1980, em Portugal. Após cinco anos de criação, a organização estabeleceu uma parceria estratégica com o grupo belga Delhaize, que passou a integrar a estrutura de acionistas.

No ano de 1987, com a aquisição de 15 lojas Pão de Açúcar, a cadeia consolidou a sua posição no setor alimentar no país. Entre 1993 e 1997, adquiriu 45 supermercados com o objetivo de ganhar destaque e expandir a sua operação.

Um ano depois, lançou o primeiro supermercado virtual português⁹. Em 2004, o Pingo Doce deu início a comercialização de uma nova gama de produtos de Marca Própria e três anos depois, posicionou-se como especialista em produtos frescos, ao mesmo tempo em que apostava no serviço de *take away*. No ano de 2008, por meio da compra da cadeia de supermercados Plus, a organização divulgou ao público uma companhia com a nova imagem e posicionamento da marca. Após três anos, inseriu no mercado a revista *Sabe Bem* e em 2015 lançou o layout do *website*¹⁰ oficial. Neste ano de 2020, a cadeia de supermercados completa 40 anos de atuação ininterrupta.

O Pingo Doce é constituído por 444¹¹ lojas e 32 mil colaboradores, que atuam em todas as regiões do país. A organização pertence ao grupo internacional Jerónimo Martins, que opera nos setores da distribuição alimentar. O grupo está presente em Portugal, Colômbia e Polónia e possui 115.428 mil¹² colaboradores.

2 - Infraestrutura

A infraestrutura física das lojas possui foco total no cliente e os espaços são pensados para a família, com um atendimento que prima pela proximidade. A identidade visual retrata as cores da marca (branco, preto e verde) e está muito presente no layout e na arquitetura das unidades. O dia a dia¹³ no supermercado compreende atividades focadas em receber e conferir mercadoria, manter a limpeza da loja, garantir as normas de segurança alimentar, de segurança no trabalho e a satisfação do cliente. No armazém, o foco principal é garantir a excelência do serviço prestado às lojas, com os seus respetivos abastecimentos.

⁹ Youtube da Jerónimo Martins: <https://www.youtube.com/watch?v=RR9VSUYxpwg>

¹⁰ Website do Pingo Doce: <https://www.pingodoce.pt>

¹¹ Página institucional do Pingo Doce: <https://www.pingodoce.pt/pingodoce-institucional/>

¹² Website da Jerónimo Martins: <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/quem-somos/perfil-do-grupo/>

¹³ Youtube do Pingo Doce: <https://www.youtube.com/watch?v=bRulQrMn9Os>

3 - Produtos ou serviços

Os produtos que fabrica e comercializa compreendem uma ampla gama de opções que abrangem alimentos, bebidas, materiais de limpeza, higiene e beleza, assim como utensílios domésticos. Entre os serviços disponibilizados estão a cozinha do Take Away que garante sabor caseiro e autêntico, além das entregas de refeições ao domicílio por meio do TakeAway.com.

4 - Situação econômica

Segundo o Relatório de Resultados¹⁴ divulgado pelo Grupo Jerónimo Martins, no dia 29 de julho, o volume de vendas do Pingo Doce de 1º de janeiro a 30 de junho de 2020 corresponde a 1.838 milhões de euros, 2,9% abaixo do ano de 2019.

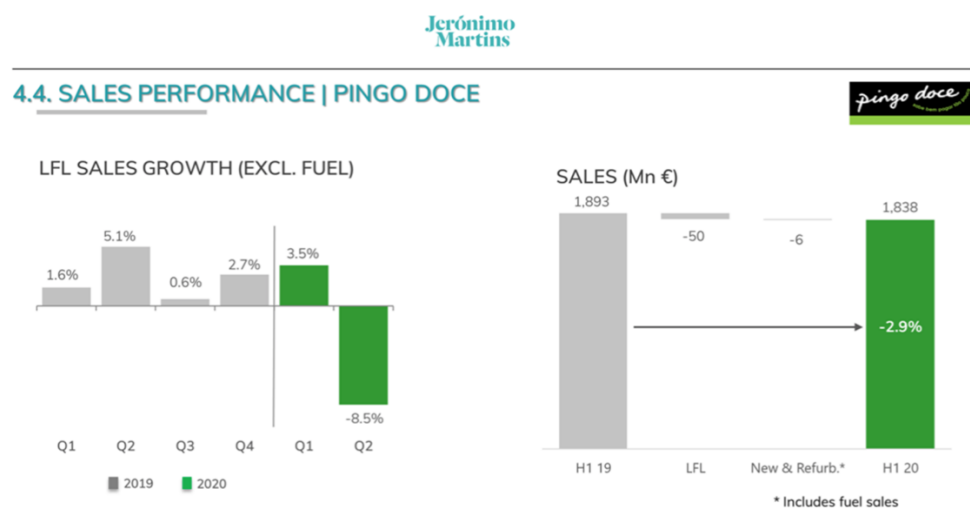


Figura 9 - Gráfico de Volume de Vendas do Pingo Doce no primeiro semestre de 2020

Fonte: Site Jerónimo Martins

5 - Clima organizacional

Entre as principais prioridades do Pingo Doce e do Grupo Jerónimo Martins estão a criação de emprego e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Ao todo, já foram investidos 1,7 milhões de euros¹⁵ em programas que procuram

¹⁴ Relatório de Resultados da Jerónimo Martins:

https://www.jeronimomartins.com/pt/press_releases/pr_20200729_1_pt/

¹⁵ Website da Jerónimo Martins: <https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/ser-um-empregador-de-referencia/responsabilidade-social-interna/>

complementar e, em alguns casos, suprir a oferta de serviços públicos nos países onde operam. Além disso, a constante promoção de um estilo de vida saudável também integra as iniciativas.

Para isso, a cadeia de supermercados cria programas que ajudam a melhorar as condições de acesso à Saúde - com iniciativas como o SOS Dentista - e à Educação, por meio de bolsas de estudo para colaboradores que não têm condições econômicas para ingressar no Ensino Superior.

6 - Missão, Visão e Valores

A missão¹⁶ e o posicionamento do Pingo Doce refletem os principais compromissos e desafios estratégicos da empresa:

Missão: Ser a melhor cadeia de supermercados a operar perecíveis em Portugal. Fornecer ao consumidor uma solução alimentar de qualidade a preços competitivos. Cultivar uma relação de confiança duradoura com os seus clientes.

Visão: Satisfazer as necessidades relevantes do cliente através de um sortido completo, desde produtos perecíveis de qualidade superior a outros produtos alimentares e à Marca Própria inovadora a um preço competitivo e mantendo uma ótima relação qualidade-preço, num ambiente de compra agradável com a garantia de elevada segurança alimentar e de um bom serviço ao cliente.

7 - Responsabilidade social

O último relatório de Responsabilidade Corporativa¹⁷ divulgado pelo Grupo analisa o ano de 2019. No documento, é possível identificar os pilares de atuação estratégica:

¹⁶ Missão e Visão do Pingo Doce: <https://www.pingodoce.pt/missao-e-posicionamento-do-pingo-doce/>

¹⁷ Relatório de Responsabilidade Corporativa da Jerónimo Martins:

<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/publicacoes-responsabilidade-corporativa/>

7.1 - Promover a saúde pela alimentação: ao fomentar a qualidade e diversidade dos produtos alimentares comercializados, ao mesmo tempo em que assegura a segurança alimentar, ao levar em conta fatores como disponibilidade, acessibilidade e sustentabilidade dos produtos.

7.2 - Respeitar o ambiente: Por meio da gestão eficiente de recursos, aliada à preservação ambiental. Um dos principais compromissos do Grupo é reduzir o impacto gerado pelos seus negócios. As áreas de atuação mais relevantes são: alterações climáticas, biodiversidade e gestão de resíduos.

7.3 - Apoiar as comunidades envolvidas: o Grupo está comprometido em promover coesão social. por isso, contribui com a quebra de ciclos de pobreza e malnutrição, por meio de projetos focados em grupos mais vulneráveis.

7.4 - Comprar com responsabilidade: significa acompanhar de perto os processos produtivos dos produtos adquiridos, desenvolvidos e comercializados. É desenvolver relacionamentos comerciais duradouros, junto aos produtores locais e contribuir para a prática de preços justos.

7.5 - Ser um empregador de referência: a organização está comprometida em criar emprego e estimular o desenvolvimento social e econômico das regiões onde atua. Para isso, investe em políticas salariais e de responsabilidade social corporativa em prol dos colaboradores e da comunidade. A principal meta da organização é responder aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pelas Nações Unidas e aos desafios identificados pelos *stakeholders*.

Entre os destaques ambientais de 2019¹⁸ estão a implementação de 76 novos projetos de eco design de embalagens, que contribuíram para a poupança anual de mais de 3.500 toneladas de materiais; a obtenção de certificação (biológica, FSC, UTZ e Rainforest) de sustentabilidade de mais de 110 novas referências de produtos de Marca Própria e a redução de 21,3% da pegada de carbono, por cada mil euros de vendas.

¹⁸ Destaques Ambientais da Jerónimo Martins:

<https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/publicacoes-responsabilidade-corporativa/>

O Grupo também aderiu ao *New Plastic Economy Global Commitment*, que irá implementar até 2025 os seguintes compromissos: eliminar componentes problemáticos (ex.: PVC, EPS e XPS37) das embalagens de plástico de Marca Própria, promover modelos baseados em práticas de reutilização, garantir que todas as embalagens de plástico de Marca Própria sejam reutilizáveis ou recicláveis, incorporar pelo menos 25% de conteúdo reciclado nas embalagens de plástico e reduzir em 10% o consumo específico de plástico, medido em toneladas de embalagens de plástico por cada milhão de euros de volume de negócios, face a 2018.

8 - Comunicação

A marca está presente nos seguintes canais de comunicação: Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube e Website. Na Tabela 1 estão relacionados os perfis oficiais do supermercado Pingo Doce nas plataformas de redes sociais online investigadas neste estudo, assim como sua respectiva quantidade de seguidores.

Tabela 1 - Redes Sociais Online x Seguidores do Pingo Doce

REDE SOCIAL	Nº DE SEGUIDORES
Instagram (https://www.instagram.com/pingodoce)	63,4 mil
Facebook (https://www.facebook.com/pingodoce/)	428.921

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos no dia 09/04/2020

O departamento de comunicação da cadeia de supermercados está comprometido em promover decisões de compra responsáveis e informativas, por meio de parcerias com diversas entidades em projetos focados em hábitos alimentares saudáveis. O Gabinete de Relações com os Media, gerido pela *Head of media*, Rita Fragoso, é o principal canal de comunicação com jornalistas e organizações noticiosas.

Os canais de comunicação são informativos e disponibilizam dados institucionais e comerciais com uma linguagem adaptada para cada plataforma digital. Os conteúdos produzidos focam na promoção dos produtos e em destaques que ajudam a valorizar a marca e fortalecer sua reputação como, por exemplo, prêmios e ações de responsabilidade social.

3.1.2 Continente

1 - História

Fundada em 1985¹⁹, em Matosinhos, a rede Continente foi a primeira cadeia de hipermercados em Portugal. Criada com o objetivo de responder a todas as necessidades dos consumidores, a empresa rapidamente ganhou espaço no país e na rotina das famílias portuguesas.

Em 1990, passou por uma mudança de logo para celebrar os cinco anos de fundação e em 1992 inaugurou a linha de produtos de Marca Própria. O ano de 2001 foi marcado pelo lançamento do Continente Online e, no ano seguinte, a empresa foi eleita pela 1ª vez como Marca de Confiança em Portugal.

2011 foi um importante período devido à fusão entre as marcas Continente e Modelo, que em 2013 resultou na aquisição de oito lojas na ilha da Madeira. Neste ano de 2020, a cadeia de supermercados celebra 35 anos de fundação. A empresa pertence à Sonae MC, grupo atuante no setor alimentar, com um histórico de mais de 30 anos, presença em 62 países, mais de 34 mil²⁰ colaboradores.

Segundo dados divulgados no *website*²¹ da cadeia de supermercados, o Continente é constituído por 270 lojas espalhadas pelo país e 32 mil colaboradores. As linhas de ação da cadeia de supermercados são orientadas com foco no consumidor e nos preços baixos, aliada a uma forte dinâmica promocional e a qualidade dos produtos

¹⁹ História Sonae MC: <https://sonaemc.com/historia/>

²⁰ Sobre Nós Sonae MC: <https://sonaemc.com/sobre-nos/>

²¹ Website do Continente: <https://www.continente.pt/>

e serviços oferecidos. A marca Continente pertence à Modelo Continente Hipermercados S.A. e possui capital social de 69.360 milhões de euros²².

2 - Infraestrutura física

Atingir um elevado nível de ecoeficiência nas lojas é uma das principais preocupações da empresa. Por isso, a Infraestrutura física da cadeia de supermercados passou por transformações ao longo dos últimos 35 anos. Um exemplo disso é o projeto de remodelação do Continente de Matosinhos²³.

A primeira loja do grupo, foi remodelada em 2016, e é capaz de refletir o conceito de “Hiper do Futuro”, que valoriza a otimização dos consumos de água e de energia, bem como a reutilização e reciclagem de materiais. A identidade visual retrata as cores da marca (vermelho e branco) e está muito presente no layout e na arquitetura das unidades.

3 - Produtos ou serviços

Os produtos que fabrica e comercializa integram opções alimentares, cosméticas, eletrónicas, decorativas e de uso diário. Entre os serviços²⁴ disponibilizados pelo Grupo Sonae também estão uma ampla rede de farmácias, óticas e perfumarias (Well's e a Arenal), clínicas de medicina dentária e estética (Dr. Well's), supermercados e restaurantes biológicos (Go Natural), cafeterias (Bagga), produtos e serviços para animais de estimação e veterinária (ZU) entre outros negócios.

Por meio do selo Missão Continente²⁵, a Sonae MC tem lançado novas referências de produtos oriundos do reaproveitamento de excedentes alimentares. São exemplos dessa economia circular, o Panana²⁶ (pão confeccionado com bananas sem valor comercial por estarem demasiado maduras) e os Doces e Chutneys (feitos do reaproveitamento de frutas e legumes).

²² Sobre Nós do Continente: <https://www.continente.pt/pt-pt/public/generic/pages/Aboutus.aspx>

²³ Continente de Matosinhos: <https://www.sonae.pt/pt/projetos/renovacao-continente-matosinhos-sonae-mc/menu-9/>

²⁴ Youtube da Sonae MC: <https://www.youtube.com/watch?v=y4klRVDDJ1Q>

²⁵ Youtube do Continente: <https://www.youtube.com/watch?v=jmBlmXSWsUE>

²⁶ Youtube do Continente: <https://www.youtube.com/watch?v=sGQmfToI9MM>

4 - Situação econômica

Segundo o Relatório²⁷ de Resultados do 1º Semestre de 2020, divulgado no dia 26 de agosto do mesmo ano, o volume de vendas dos supermercados corresponde a 1.210 milhões de euros.

VOLUME DE NEGÓCIOS (M€)	1º Semestre				2º Trimestre			
	2019	2020	Δ homólogo	Δ LFL	2019	2020	Δ homólogo	Δ LFL
Total Sonae MC	2.180	2.431	11,5%	8,3%	1.132	1.237	9,2%	6,2%
Hipermercados	761	823	8,2%	8,0%	392	422	7,7%	7,4%
Supermercados	1.041	1.210	16,2%	12,3%	544	619	13,8%	10,3%
Novos Negócios de Crescimento e Outros	378	398	5,3%	-8,0%	196	196	-0,3%	-15,4%

Figura 10 - Gráfico do Volume de Vendas do Continente no primeiro semestre de 2020

Fonte: Site da Sonae MC

5 - Clima organizacional

A valorização e o bem-estar dos colaboradores são ativos importantes para a organização. Por isso, são pensados anualmente um conjunto de práticas e projetos que abordam diferentes dimensões para contribuir para o *engagement*, compromisso e satisfação profissional, com foco no fortalecimento da relação entre colaborador e empresa. O *Bazar Solidário*²⁸ (possibilidade de adquirir produtos a preços simbólicos) e a iniciativa *Colega mudamos-te a casa* (angariação de fundos promovida pela empresa e suas pessoas) são alguns dos programas desenvolvidos pela organização.

6 - Missão, Visão e Valores²⁹

Missão: Pautamos a nossa atuação por um conjunto de princípios e valores que se encontram enraizados no nosso ADN, procurando inspirar quem nos rodeia e construir um legado de excelência para o futuro.

²⁷ Relatório de Resultados Sonae MC: <https://sonaemc.com/informacao-financeira/>

²⁸ Youtube da Sonae MC: <https://www.youtube.com/watch?v=jKu4KzQAKFQ>

²⁹ Missão e Valores Sonae MC: <https://sonaemc.com/cultura/>

Valores: Confiança e integridade; as pessoas no centro do nosso sucesso; Ambição; Inovação; Responsabilidade Corporativa; Frugalidade e eficiência e Cooperação e independência.

7 - Responsabilidade social

O último Relatório de Gestão do Grupo Sonae analisa o ano de 2019³⁰. No documento, a organização salienta quais são os seus principais eixos de atuação estratégica:

7.1 - CO2 e Alterações Climáticas: o Grupo está comprometido em reduzir as suas emissões próprias em 54% até 2030. A organização também está investindo na instalação de equipamentos e sistemas mais eficientes e ecológicos.

7.2 - Plásticos: uma das principais ações atuais está focada na identificação e quantificação de plástico existente nas embalagens e produtos cuja colocação no mercado é responsabilidade da Sonae. A organização também está comprometida em implementar um conjunto de iniciativas para reduzir o consumo de plástico virgem.

7.3 - Natureza e Biodiversidade: a criação de redes de abastecimento responsáveis leva em consideração o sistema alimentar. Isso resulta na redução do desperdício, na promoção de padrões de consumo mais sustentáveis e no patrocínio de um conjunto de ações de restauro e conservação da natureza.

7.4 - Desigualdades e Desenvolvimento Inclusivo: nessa estratégia o foco é promover a igualdade de gênero, impulsionar a cultura da aprendizagem e fomentar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

7.5 - Apoio à Comunidade: ao promover a aproximação dos colaboradores e empresas do Grupo às comunidades, onde os recursos são direcionados para iniciativas que contribuem para ajudar as regiões mais desfavorecidas.

Entre os principais destaques de 2019 estão o aumento em 21% de energia renovável produzida, a poupança de 2.800 toneladas de emissões CO2, a eliminação de

³⁰ Relatório de Gestão da Sonae MC: <https://www.sonae.pt/pt/media/publicacoes/area-sustentabilidade-3/menu-43/>

2 mil toneladas de plástico em embalagens e a incorporação de plástico reciclado nos produtos, que evitou a utilização de 4.431 toneladas de plástico virgem.

A Sonae MC também integra o *New Plastics Economy Global Commitment* e prevê que até 2025, 100% das embalagens de Marca Própria serão reutilizáveis, recicláveis ou compostáveis. Além disso, o Grupo assumiu o compromisso de utilizar 30% em média de plástico reciclado nas novas embalagens de plástico e garante que 70% das embalagens plásticas ou mais serão efetivamente recicladas.

A política de sustentabilidade ambiental da Sonae MC conta com mais de 20 anos de atividade³¹. O movimento Plástico Responsável³² surgiu da necessidade de diminuir a pegada ecológica global, transformando sua atividade em um negócio sustentável. Os sete compromissos que norteiam o movimento Plástico Responsável focam o trabalho das equipes na busca por soluções inovadoras para a redução, reciclagem e reutilização das embalagens de plástico. A meta é antecipar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pelas Nações Unidas para 2030.

8 - Comunicação

A marca Continente está presente nos seguintes canais de comunicação: Facebook, Instagram, Youtube e *Website*. Na Tabela 2 estão relacionados os perfis oficiais do supermercado Continente nas plataformas de redes sociais online investigadas neste estudo, assim como a sua respectiva quantidade de seguidores.

Tabela 2 - Redes Sociais Online x Seguidores do Continente

REDE SOCIAL	Nº DE SEGUIDORES
Instagram (https://www.instagram.com/continente/)	283 mil
Facebook (https://www.facebook.com/continenteoficial/)	2.038.877

³¹ Youtube do Continente: <https://www.youtube.com/watch?v=Z8SBqOfehvQ>

³² Youtube do Continente: <https://www.youtube.com/watch?v=6cyf7ga8Cpo>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos no dia 09/04/2020

Os canais de comunicação são informativos e disponibilizam dados institucionais e publicitários com uma linguagem adaptada para cada plataforma. Os conteúdos produzidos estão focados na venda dos produtos comercializados, nas iniciativas sustentáveis promovidas pela marca e em destaques mediáticos e corporativos que fortalecem a reputação e a imagem da cadeia de supermercados.

O departamento de comunicação é gerido pela agência LPM, responsável por toda a comunicação da insígnia do setor alimentar da Sonae. Segundo informações divulgadas pelo diretor de marketing da Sonae MC, Tiago Simões, a empresa assumiu as componentes de assessoria de imprensa, relações públicas e responsabilidade social.

A LPM é uma empresa portuguesa líder em Consultoria de Comunicação. Foi fundada em 1986 por Luís Paixão Martins, que constituiu a primeira oferta independente de Conselho em Comunicação no país. De acordo com informações do *website*³³, a organização possui uma equipe de mais de 150 consultores e especialistas em Comunicação e acompanha continuamente uma grande diversidade de setores de atividade, ao gerir quase duas centenas de programas de Comunicação, diariamente, numa base permanente em diversos países: Espanha, França, Reino Unido, Itália, Alemanha, Angola, Cabo Verde, Moçambique e Brasil.

3.2 Escolha e recolha de dados para análise do Estudo de Caso

Definiu-se utilizar como objeto de análise as publicações online das duas redes de supermercados ao longo do período de três meses, a contar a partir de dezembro de 2019 até fevereiro de 2020. Foram escolhidas, além do website, as redes sociais Instagram e Facebook, por se tratarem dos meios de comunicação em que as organizações disponibilizam o maior número de informação e por também serem os locais onde permite-se uma maior interação entre a empresa e os consumidores.

³³ Website da LPM: <https://www.lpmcom.pt>

A seguir, estão relacionados os dados recolhidos no dia 01/03/2020, tendo em consideração a data em que os conteúdos foram publicados nas plataformas, assim como o número de publicações por dia, a temática escolhida, a quantidade de interações dos seguidores e a sustentabilidade, que classifica se o conteúdo publicado promove ações de melhoria da qualidade de vida e da preservação ambiental, com base na dimensão de sustentabilidade ecológica.

Tabela 3 - Publicações do Pingo Doce no Instagram durante o mês de dezembro de 2019.

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
02/12/2019	1	Sugestão alimentar	327	7	0
03/12/2019	1	Sugestão alimentar	643	10	0
05/12/2019	1	Sugestão alimentar	398	5	0
06/12/2019	1	Sugestão alimentar	454	5	0
09/12/2019	1	Sugestão alimentar	405	3	0
10/12/2019	1	Sugestão alimentar	1068	23	0
12/12/2019	1	Sugestão alimentar	1506	16	0
13/12/2019	1	Sugestão alimentar	360	7	0
15/12/2019	1	Live cooking	173	0	0
16/12/2019	1	Receita	1573	24	0
17/12/2019	1	Receita	7128	15	0
18/12/2019	1	Receita	522	7	0
19/12/2019	2	Campanha Bairro Feliz Receita	1511	12	0
20/12/2019	1	Sugestão alimentar	253	0	0
23/12/2019	1	Receita	1214	7	0
26/12/2019	1	Sugestão alimentar	277	2	0

27/12/2019	1	Receita	359	6	0
30/12/2019	1	Receita	348	3	0
TOTAL:	19		18519	152	0

Tabela 4 - Publicações do Pingo Doce no Instagram durante o mês de janeiro de 2020

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
03/01/2020	1	Sugestão alimentar	468	3	0
06/01/2020	1	Receita	399	2	0
10/01/2020	1	Divulgação de produtos de beleza	1086	10	0
13/01/2020	1	Receita	1320	14	0
15/01/2020	1	Sugestão alimentar	659	2	0
17/01/2020	1	Sugestão alimentar	34700	5	0
20/01/2020	1	Receita	1293	9	0
22/01/2020	1	Sugestão alimentar	514	9	0
27/01/2020	1	Receita	709	10	0
29/01/2020	2	Sugestão alimentar Live cooking	660	7	0
TOTAL:	11		41808	71	0

Tabela 5 - Publicações do Pingo Doce no Instagram durante o mês de fevereiro de 2020

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
03/02/2020	2	Receita Campanha de doação de ração	4197	125	0
05/02/2020	1	Live cooking	7247	12	0
10/02/2020	2	Receita Passatempo	8201	340	0

12/02/2020	1	Receita	428	6	0
13/02/2020	1	Sugestão alimentar	623	12	0
17/02/2020	1	Receita	556	12	0
19/02/2020	1	Live cooking	250	3	0
20/02/2020	1	Prêmio Literatura Infantil	167000	160	0
21/02/2020	2	Divulgação de produtos de beleza Live cooking	6206	15	0
22/02/2020	1	Sugestão alimentar	599	5	0
24/02/2020	2	Receita	491	6	0
25/02/2020	1	Sugestão alimentar	535	9	0
27/02/2020	1	Sugestão alimentar	59000	17	0
TOTAL:	17		255333	722	0

Durante os três meses de análise, a rede de supermercados Pingo doce fez 47 publicações no seu perfil do Instagram, com interações dos usuários que resultaram em um total de 315.660 curtidas e 945 comentários.

Tabela 6 - Publicações do Pingo Doce no Facebook durante o mês de dezembro de 2019

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	COMP.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
02/12/2019	1	Receita	3700	50	117	0
03/12/2019	3	Inauguração de loja Sugestão alimentar Campanhas fraudulentas	6034	210	311	0
06/12/2019	2	Receita Sugestão alimentar	6400	164	235	0

09/12/2019	2	Receita Livro de receitas Pingo Doce	5261	120	256	0
10/12/2019	3	Sugestão alimentar Programa Bairro Feliz	5882	122	247	0
11/12/2019	1	Sugestão alimentar	3600	31	80	0
12/12/2019	3	Vinho Revista Sabe Bem Sugestão alimentar	2464	8	73	0
13/12/2019	1	Sugestão alimentar	2800	30	65	0
16/12/2019	3	Receita Sugestão alimentar	6771	205	348	0
17/12/2019	3	Inauguração de loja Sugestão alimentar	9477	163	346	0
18/12/2019	2	Sugestão alimentar Campanha de redução do sal	3378	53	102	0
19/12/2019	4	Revista Sabe Bem Programa Bairro Feliz Receita Sugestão alimentar	4658	67	110	0
20/12/2019	2	Sugestão alimentar	7000	209	259	0
21/12/2019	1	Sugestão alimentar	3400	37	61	0
23/12/2019	4	Sugestão alimentar Receita Natal	8060	149	251	0
24/12/2019	1	Sugestão alimentar	3400	55	73	0
26/12/2019	1	Sugestão alimentar	4500	50	97	0
27/12/2019	4	Sugestão alimentar Receita	11335	177	326	0
28/12/2019	1	Sugestão alimentar	82	0	7	0
29/12/2019	1	Sugestão alimentar	86	9	7	0
30/12/2019	3	Sugestão alimentar Receita	8579	113	195	0

31/12/2019	2	Inauguração de loja Sugestão alimentar	190	7	11	0
TOTAL:	41		107057	2029	3577	0

Tabela 7 - Publicações do Pingo Doce no Facebook durante o mês de janeiro de 2020

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	COMP.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
01/01/2020	1	Ano Novo	730	105	23	0
03/01/2020	1	Sugestão alimentar	2800	42	78	0
06/01/2020	1	Receita	4100	44	177	0
07/01/2020	1	Sugestão alimentar	314	7	10	0
08/01/2020	1	Sugestão alimentar	3300	132	70	0
09/01/2020	1	Sugestão alimentar	3900	93	99	0
10/01/2020	1	Revista Sabe Bem	392	11	37	0
13/01/2020	1	Receita	4500	71	266	0
14/01/2020	1	Sugestão alimentar	820	26	24	0
16/01/2020	1	Sugestão alimentar	2800	49	103	0
20/01/2020	1	Receita	4700	46	175	0
21/01/2020	3	40 anos do Pingo Doce Reciclagem de plástico	820	96	139	SIM
23/01/2020	2	Sugestão alimentar	2064	61	89	0
24/01/2020	1	Produtos sustentáveis	4600	116	88	SIM

27/01/2020	2	Receita	9400	298	1009	0
29/01/2020	1	Sugestão alimentar	3500	385	142	0
31/01/2020	1	Revista Sabe Bem	467	15	20	0
TOTAL:	21		49207	1597	2549	2

Tabela 8 - Publicações do Pingo Doce no Facebook durante o mês de fevereiro de 2020

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	COMP.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
03/02/2020	4	Receita Campanha promocional Passatempo Doação de ração	170	170	1448	0
04/02/2020	2	Sacos reutilizáveis Divulgação de produtos	4633	280	487	SIM
06/02/2020	1	Projeto de Educação para Floresta	594	47	45	SIM
10/02/2020	2	Receita Passatempo	3735	65	142	0
12/02/2020	1	Receita	542	2	12	0
13/02/2020	1	Divulgação de produtos de beleza	2200	79	80	0
14/02/2020	3	Vinho Sugestão alimentar Amigos de Crianças com Cancro	8529	204	293	0
17/02/2020	2	Receita Doação de livros	6800	151	379	0
18/02/2020	1	Divulgação de produtos de beleza	1700	10	45	0
19/02/2020	1	Sugestão alimentar	2700	121	70	0

20/02/2020	2	Divulgação de produtos de beleza Carnaval	2181	14	45	0
21/02/2020	4	Revista Sabe Bem Carnaval Bando do Bosque Amigos de Crianças com Cancro	7012	106	388	0
22/02/2020	1	Sugestão alimentar	248	17	22	0
24/02/2020	2	Receita Programa de TV	7100	90	141	0
26/02/2020	2	Sugestão alimentar	4350	101	112	0
27/02/2020	1	Sugestão alimentar	4700	108	226	0
28/02/2020	2	Cápsulas de café Eco pontos em lojas	6570	165	339	SIM
TOTAL:	32		63764	1730	4274	3

Já na sua página do Facebook, a rede de supermercados Pingo Doce fez 94 publicações, que resultaram em 220.028 curtidas, 5.356 comentários e 10.400 compartilhamentos por parte dos usuários.

Tabela 9 - Publicações do Continente no Instagram durante o mês de dezembro de 2019

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
01/12/2019	1	Sugestão alimentar	1006	6	0
02/12/2019	1	Receita	5328	20	0
03/12/2019	1	Sugestão alimentar	5882	21	0
04/12/2019	1	Sugestão alimentar	1076	32	0
05/12/2019	1	Sugestão alimentar	1195	12	0

06/12/2019	1	Receita	9632	26	0
07/12/2019	1	Natal	1493	47	0
08/12/2019	1	Sugestão alimentar	1346	26	0
09/12/2019	1	Mascote Popota	674	11	0
10/12/2019	1	Sugestão alimentar	4665	27	0
11/12/2019	1	Natal	4798	24	0
12/12/2019	1	Receita	919	7	0
13/12/2019	1	Receita	917	9	0
14/12/2019	1	Natal	1064	19	0
15/12/2019	1	Receita	1308	12	0
16/12/2019	1	Sugestão alimentar	964	14	0
17/12/2019	1	Receita	866	4	0
18/12/2019	1	Receita	607	1	0
19/12/2019	1	Sugestão alimentar	785	9	0
20/12/2019	1	Receita	3917	19	0
21/12/2019	1	Receita	757	3	0
22/12/2019	1	Receita	2993	26	0
23/12/2019	1	Receita	809	3	0
24/12/2019	1	Natal	1456	9	0
25/12/2019	1	Natal	4008	22	0
26/12/2019	1	Receita	957	2	0
27/12/2019	1	Receita	710	2	0
28/12/2019	1	Receita	1901	16	0
29/12/2019	1	Sugestão alimentar	5683	13	0
30/12/2019	1	Receita	697	0	0

31/12/2019	1	Ano Novo	850	12	0
TOTAL:	31		69263	454	0

Tabela 10 - Publicações do Continente no Instagram durante o mês de janeiro de 2020

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
01/01/2020	1	Sugestão alimentar	602	7	0
02/01/2020	1	Continente Magazine	913	8	0
03/01/2020	1	Receita	5829	35	0
04/01/2020	1	Cápsulas de café	677	10	0
05/01/2020	1	Sugestão alimentar	1161	15	0
06/01/2020	1	Sugestão alimentar	908	6	0
07/01/2020	1	Feira do Bebê	7233	18	0
08/01/2020	1	Receita	1151	7	0
09/01/2020	1	Sugestão alimentar	969	6	0
10/01/2020	1	Continente Magazine	754	6	0
11/01/2020	1	Sugestão alimentar	738	7	0
12/01/2020	1	Receita	1910	19	0
13/01/2020	1	Sugestão alimentar	1370	27	0
14/01/2020	1	Feira do Bebê	681	12	0
15/01/2020	1	Sugestão alimentar	4254	10	0
16/01/2020	1	Receita	954	10	0
17/01/2020	1	Receita	9293	57	0
18/01/2020	1	Receita	1415	7	0
19/01/2020	1	Receita	1363	3	0
20/01/2020	1	Receita	1061	11	0

21/01/2020	1	Continente Magazine	901	12	0
22/01/2020	1	Receita	910	6	0
23/01/2020	1	Sugestão alimentar	3945	5	0
24/01/2020	2	Sugestão alimentar	24631	62	0
25/01/2020	1	Receita	792	4	0
26/01/2020	1	Sugestão alimentar	868	2	0
27/01/2020	1	Receita	1636	14	0
28/01/2020	1	Feira de produtos	7734	21	0
29/01/2020	1	Feira dos Animais	21100	64	0
30/01/2020	1	Receita	1102	14	0
31/01/2020	1	Sugestão alimentar	8943	18	0
TOTAL:	32		115798	503	0

Tabela 11 - Publicações do Continente no Instagram durante o mês de fevereiro de 2020

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
01/02/2020	1	Continente Magazine	56300	6	0
02/02/2020	1	Receita	1627	16	0
03/02/2020	1	Receita	1166	10	0
04/02/2020	1	Receita	7136	17	0
05/02/2020	1	Receita	955	11	0
06/02/2020	1	Receita	1134	12	0
07/02/2020	1	Receita	1187	14	0
08/02/2020	1	Receita	1375	10	0
09/02/2020	1	Receita	7374	30	0
10/02/2020	1	Sugestão alimentar	775	7	0
11/02/2020	1	Continente Magazine	1235	15	0

12/02/2020	1	Sugestão alimentar	1602	19	0
13/02/2020	1	Sugestão alimentar	14100	181	0
14/02/2020	1	Dia dos Namorados	7540	9	0
15/02/2020	1	Continente Magazine	1003	6	0
16/02/2020	1	Sugestão alimentar	1117	17	0
17/02/2020	1	Receita	825	5	0
18/02/2020	1	Receita	912	15	0
19/02/2020	1	Receita	856	2	0
20/02/2020	1	Receita	6500	26	0
21/02/2020	1	Receita	1335	14	0
22/02/2020	1	Receita	680	1	0
23/02/2020	1	Receita	1666	17	0
24/02/2020	1	Receita	1309	9	0
25/02/2020	1	Sugestão alimentar	864	4	0
26/02/2020	1	Receita	5487	24	0
27/02/2020	1	Decoração de Casa	1401	9	0
28/02/2020	1	Festival à Roda da Alimentação	667	11	0
29/02/2020	1	Receita	985	5	0
TOTAL:	29		129113	522	0

Durante os três meses de análise, a rede de supermercados Continente fez 92 publicações no seu perfil do Instagram, com interações dos usuários que resultaram em um total de 314.174 curtidas e 1.479 comentários.

Tabela 12 - Publicações do Continente no Facebook durante o mês de dezembro
2019

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	COMP.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
01/12/2019	2	Continente Magazine Temperos	3365	88	82	0
02/12/2019	2	Sugestão alimentar Natal	7742	170	317	0
03/12/2019	4	Inauguração de loja Passatempo Sacos recicláveis	10950	915	537	SIM
04/12/2019	3	Sugestão alimentar Evento Angry Birds	6460	295	193	0
05/12/2019	2	Divulgação de produtos de beleza Coleção Angry Birds	6600	241	137	0
06/12/2019	2	Sugestão alimentar Mascote Popota	8200	347	403	0
07/12/2019	2	Receita Produtos para casa	9900	256	626	0
08/12/2019	2	Natal Sugestão alimentar	17700	595	951	0
09/12/2019	2	Sugestão alimentar	14500	417	1000	0
10/12/2019	2	Passatempo	7360	500	193	0
11/12/2019	2	Inauguração de loja Sugestão alimentar	3191	76	58	0
12/12/2019	2	Mascote Popota Sugestão alimentar	5782	642	322	0
13/12/2019	2	Sugestão alimentar Natal	9800	212	320	0
14/12/2019	2	Sugestão alimentar Rock in Rio	2860	72	78	0
15/12/2019	2	Chá	7100	283	148	0
16/12/2019	2	Natal Ecografias	2015	176	67	0
17/12/2019	1	Sugestão alimentar	102	9	7	0
18/12/2019	1	Sugestão alimentar	4800	86	85	0

19/12/2019	3	Divulgação de produtos Ecografias	8830	212	328	0
20/12/2019	2	Sugestão alimentar Coleção Angry Birds	6940	223	322	0
21/12/2019	1	Natal	10000	406	1000	0
22/12/2019	2	Sugestão alimentar	11300	345	680	0
23/12/2019	2	Natal Sugestão alimentar	7400	483	486	0
24/12/2019	3	Evento de ecografias Natal	9646	501	242	0
25/12/2019	1	Natal	11000	909	268	0
26/12/2019	2	Natal Divulgação de produtos	6259	196	273	0
27/12/2019	4	Evento de ecografias Sugestão alimentar Bom Para Portugal	8980	135	208	0
28/12/2019	2	Extinção plásticos descartáveis Sugestão alimentar	5400	279	312	SIM
29/12/2019	1	Receita	3300	49	217	0
30/12/2019	3	Evento ecografias Receita Ano Novo	9812	736	1813	0
31/12/2019	1	Bom Para Portugal	1300	48	18	0
TOTAL:	64		228594	9902	11691	2

Tabela 13 - Publicações do Continente no Facebook durante o mês Janeiro 2020

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	COMP.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
01/01/2020	2	Ano Novo Continente Magazine	7234	137	376	0
02/01/2020	1	Resoluções 2020	3500	127	123	0

03/01/2020	2	Evento ecografias Sugestão alimentar	10048	166	345	0
04/01/2020	1	Conversor de medidas	3800	73	1000	0
05/01/2020	1	Receita	894	16	120	0
06/01/2020	2	Sugestão alimentar Campanha promocional	12000	420	443	0
07/01/2020	2	Evento ecografias Feira do Bebê	399	29	28	0
08/01/2020	2	Sugestão alimentar Coleção pelúcia	5660	424	124	0
09/01/2020	2	Inauguração de loja Sugestão alimentar	3713	97	63	0
10/01/2020	1	Feira do Bebê	3800	71	82	0
11/01/2020	2	Dia do obrigado Final de Semana	12000	359	373	0
12/01/2020	1	Sugestão alimentar	4000	108	181	0
13/01/2020	2	Evento ecografias Feira do Bebê	3228	59	62	0
14/01/2020	4	Feira Vida Saudável Evento de Ecografias Rock in Rio Sugestão alimentar	7557	204	160	0
15/01/2020	3	Evento ecografias Campanha promocional Sugestão alimentar	5512	198	95	0
16/01/2020	4	Dia da Comida Picante Inauguração de loja Bom Para Portugal Sugestão alimentar	8225	349	523	0
17/01/2020	3	Passatempo Feira do Bebê	6339	707	196	0
18/01/2020	1	Dia do Riso	6900	142	568	0

19/01/2020	1	Sugestão alimentar	5600	161	300	0
20/01/2020	3	Sugestão alimentar	9600	561	241	0
21/01/2020	2	Dia do Abraço Resoluções 2020	14100	515	926	0
22/01/2020	2	Receita	6000	597	387	SIM
23/01/2020	1	Sugestão alimentar	1200	32	26	0
24/01/2020	2	Feira do Bebê Desafio	7700	601	216	0
25/01/2020	2	Ano Novo Chinês Feira Vida Saudável	3022	48	103	0
26/01/2020	2	Dia da Gula Sugestão alimentar	17700	664	1066	0
27/01/2020	2	Dia do Vinho Feira QEV	3640	92	283	0
28/01/2020	1	Feira QEV	11011	231	343	0
29/01/2020	2	Feira dos Animais Sugestão alimentar	24760	802	2417	0
30/01/2020	2	Inauguração de loja Dia da Saudade	5696	431	274	0
31/01/2020	2	Dia Ao Contrário Feira QEV	11400	559	596	0
TOTAL:	60		226238	8980	12040	1

Tabela 14 - Publicações do Continente no Facebook durante o mês fevereiro 2020

DATA	Nº DE PUBLICAÇÕES	TEMÁTICA	CURTIDAS	COMENT.	COMP.	ABORDAM A SUSTENTABILIDADE
01/02/2020	1	Continente Magazine	307	12	16	0
02/02/2020	1	Continente Magazine	1200	29	151	0
03/02/2020	3	Passatempo Receitas	11359	272	468	0
04/02/2020	1	Como limpar Micro-ondas	4900	297	1000	0

05/02/2020	1	Sugestão alimentar	3700	57	87	0
06/02/2020	2	Vinho Embalagens com iconografia de reciclagem	8200	768	320	SIM
07/02/2020	1	Feira do Animais	8600	1100	419	0
08/02/2020	1	Receita	1800	76	108	0
09/02/2020	1	Dia do Casamento	6500	230	345	0
10/02/2020	2	Dia do Guarda-chuva Festival à Roda da Alimentação	6093	443	362	0
11/02/2020	1	Sugestão alimentar	3600	67	82	0
12/02/2020	2	Feira QEV Divulgação de produtos	14500	459	561	0
13/02/2020	2	Sugestão alimentar	8200	204	669	0
14/02/2020	2	Dia dos Namorados Aniversário Continente Guimarães	1351	66	72	0
15/02/2020	1	Sugestão alimentar	5600	260	153	0
16/02/2020	1	Receita	2000	24	81	0
17/02/2020	1	Continente Magazine	2600	48	265	0
18/02/2020	3	Feira da QEV Conferência Portugal Saudável Sugestão alimentar	5989	200	201	0
19/02/2020	2	Sugestão alimentar	7800	220	243	0
20/02/2020	1	Dia do Animal de Estimação	8100	1900	663	0
21/02/2020	2	Receita Festival à Roda da Alimentação	5045	374	1150	0
22/02/2020	2	Doação de ração para animais Sugestão alimentar	11600	320	1149	0

23/02/2020	2	Feira QEV Receitas	9496	234	403	0
24/02/2020	1	Temperos	7600	685	326	0
25/02/2020	1	Carnaval	4100	90	106	0
26/02/2020	3	Passatempo Sugestão alimentar Inauguração de loja	3594	85	96	0
27/02/2020	1	Sugestão alimentar	1200	26	27	0
28/02/2020	2	Feira Tudo Para Casa Festival à Roda da Alimentação	930	48	41	0
29/02/2020	1	Dicas culinárias	2500	124	216	0
TOTAL:	45		158464	8718	9780	1

Já na sua página do Facebook, a rede de supermercados Continente fez 169 publicações que resultaram em 613.296 curtidas, 27.601 comentários e 33.511 compartilhamentos por parte dos usuários.

Tendo em vista os dados recolhidos, procede-se à análise e interpretação das informações com o objetivo de testar as hipóteses formuladas no presente trabalho.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pingo Doce

Ao longo dos três meses de análise das redes sociais da cadeia de supermercados Pingo Doce, foram encontrados no perfil do Facebook quatro publicações relacionadas a sustentabilidade (4,3% do total de publicações), sendo apenas uma delas ligada diretamente à redução do uso de embalagens plásticas.



Figura 11 - Publicação feita no Facebook no dia 24/01/2020

Fonte: Facebook Pingo Doce

A publicação de viés informativo trata da nova embalagem de papel higiênico de Marca Própria do supermercado. O texto explica como o produto tornou-se mais sustentável, por meio de uma estratégia de persuasão publicitária, que utiliza a consciência ecológica como discurso para tentar convencer o consumidor de que a mesma quantidade de papel será comercializada, porém, com menor uso de materiais de cartão e plástico.

O conteúdo divulgado no Facebook, no dia 24 de janeiro de 2020, obteve 4,6 mil curtidas, 116 comentários e 88 compartilhamentos. Entre as principais interações geradas com os consumidores está o debate da exclusão total de plástico das embalagens.



Figura 12 - Comentários na publicação do dia 24/01/2020, no perfil do Facebook do Pingo Doce

Fonte: Facebook Pingo Doce

Já no perfil da empresa no Instagram não foram encontradas publicações relacionadas à sustentabilidade ou redução do uso de embalagens plásticas na linha do tempo. Entretanto, na sessão de *highlights* é possível encontrar um destaque específico para divulgar a ação “Amar o Mar”, que contribui para a preservação da biodiversidade marinha por meio de doze compromissos assumidos publicamente pela cadeia de supermercados.



Figura 13 - Imagem salva no dia 10/03/2020

Fonte: Instagram Pingo Doce

Na sessão de *highlights* *Amar o Mar*, encontram-se 20 peças de comunicação com foco na conscientização da população. Entre os materiais divulgados estão: alertas sobre a quantidade de cotonetes plásticos encontrados em praias; divulgação de novos produtos ecológicos criados para diminuir o impacto da poluição dos oceanos; incentivo ao uso de sacos plásticos reutilizáveis e promoção de desafios de limpeza de praias em Portugal. Abaixo alguns exemplos:



Figura 14 - Publicação feita no Instagram na última semana do mês de agosto de 2019

Fonte: Instagram Pingo Doce



Figura 15 - Publicação feita no Instagram na última semana do mês de agosto de 2019

Fonte: Instagram Pingo Doce



Figura 16 - Publicação feita no Instagram na primeira semana do mês de setembro de 2019

Fonte: Instagram Pingo Doce



Figura 17 - Publicação feita no Instagram na primeira semana do mês de setembro de 2019

Fonte: Instagram Pingo Doce



Figura 18 - Publicação feita no Instagram na primeira semana do mês de setembro de 2019

Já no *website* da cadeia de supermercados Pingo Doce, a estratégia de comunicação a respeito das iniciativas sustentáveis é mais visível e organizada. Na sessão “Sobre nós”, é possível identificar além da missão e do posicionamento, os valores relacionados à responsabilidade social da empresa: “O Pingo Doce partilha os pilares fundamentais de ação do Grupo Jerónimo Martins. Os clientes, colaboradores e comunidade estão no centro da responsabilidade social da nossa marca”, destacam.

Entre uma das iniciativas mais recentes, está a campanha ambiental intitulada “Amar o mar é um dever de todos”, com foco em 12 compromissos ancorados na Política Ambiental e na Política de Compras Sustentáveis com o objetivo de contribuir para a preservação das espécies e dos oceanos.

Como estratégia para minimizar o acúmulo de plástico nos oceanos, o Pingo Doce disponibiliza alternativas reutilizáveis para transporte de compras, como sacos de ráfia e de papel. A cadeia de supermercados também anuncia em suas redes de comunicação que brevemente os seus sacos de plásticos serão feitos com 80% de material reciclado pós-consumo.



Amar o Mar é um dever de todos

Sabia que 97% do território nacional é mar? O imenso mar que faz parte da nossa cultura e que está também intimamente ligado à história do Pingo Doce. Afinal, temos a maior peixaria do país. Por isso, assumimos um conjunto de compromissos que passam por uma Política Ambiental e uma Política de Compras Sustentáveis, com o objectivo de contribuir para a preservação das espécies e dos oceanos. Porque só com uma gestão eficiente e responsável de recursos, é possível continuar a levar até si, todos os dias, o melhor que o nosso mar nos dá. Junte-se a nós e ajude-nos a amar este mar que é de todos.

Figura 19 - Publicação feita no *website* do supermercado Pingo Doce

Fonte: Site do Pingo Doce

Por meio de projetos de Eco design, a empresa repensa de maneira contínua as embalagens de seus produtos com o objetivo de reduzir a utilização de materiais poluentes e escassos. Desde 2011, estima ter reduzido mais de 19 mil toneladas de materiais de embalagens de produtos.



Figura 20 - Publicação feita no *website* do supermercado Pingo Doce

Fonte: Site do Pingo Doce

Além disso, para reduzir a produção de plástico de utilização única e promover hábitos de reutilização, a cadeia de supermercados lançou em 2018 um serviço de enchimento de garrafas de água reutilizáveis, através de uma estação com dispensador de água filtrada – Água ECO. Segundo informações divulgadas no *website* da empresa, este serviço já está disponível em mais de 120 lojas, o que evitou a confeção de mais de 5 toneladas de embalagens de plástico descartável.

Um dos principais compromissos anunciados pela cadeia de supermercados é o desenvolvimento de produtos com um melhor perfil ambiental como, por exemplo, os cotonetes feitos com bastão de papel que reduzem o consumo de mais de 25 toneladas de plástico por ano.

O tipo de discurso adotado nas peças do Pingo Doce é de carácter informativo e promocional. Ao mesmo tempo em que aborda e estimula a mudança de hábitos em prol do planeta, a cadeia de supermercados também apresenta ao consumidor produtos que reduzem sua pegada ecológica e promovem sua prosperidade financeira.

Continente

Durante o período de três meses de análise das redes sociais da cadeia de supermercados Continente, foram encontrados no perfil do Facebook quatro publicações relacionadas a sustentabilidade (2,4% do total de publicações), sendo apenas duas delas ligadas diretamente a redução do uso de embalagens plásticas em suas lojas.



Figura 21 - Publicação feita no Facebook do Continente no dia 28/12/2019

Fonte: Facebook do Continente

A publicação possui um viés informativo e destaca que uma de suas lojas no Porto, passou a ser considerada como a primeira em Portugal a não utilizar plásticos descartáveis na zona de frutas e legumes. O conteúdo divulgado no Facebook, no dia 28 de dezembro de 2019, obteve 1,2 mil curtidas, 137 comentários e 96 compartilhamentos. Entre as principais interações geradas com os consumidores está a acessibilidade dos novos acessórios para transportar as compras e a aplicação de modelos ecológicos nas demais lojas da cadeia de supermercados.

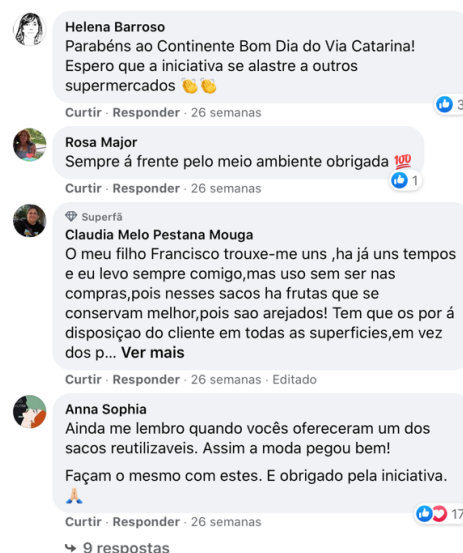


Figura 22 - Comentários na publicação do dia 28/12/2019, no perfil do Facebook do Continente

Fonte: Facebook do Continente

A segunda publicação além de ter um viés informativo, também faz alusão a promoção de produtos, neste caso específico, as Bananas da Madeira, que deixaram de ser embaladas, o que resulta na redução de 11 toneladas de plástico por ano.



Figura 23 - Publicação feita no Facebook do Continente no dia 22/01/2020

Fonte: Facebook do Continente

O conteúdo divulgado no Facebook, no dia 22 de janeiro de 2020, obteve 4,3 mil curtidas, 457 comentários e 186 compartilhamentos. Entre as principais interações geradas com os consumidores está o reconhecimento das boas práticas do supermercado e a expansão dessas ações para outros setores.

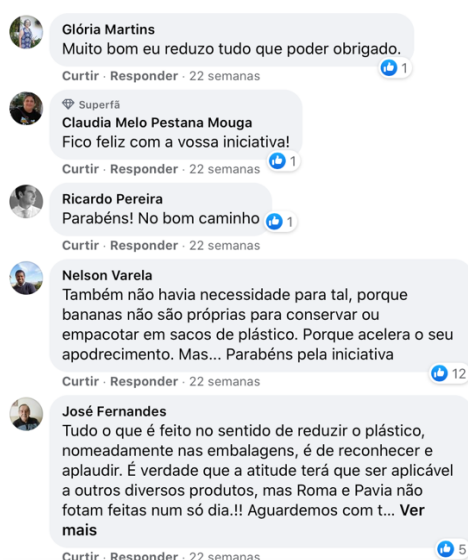


Figura 24 - Comentários na publicação do dia 22/01/2020, no perfil do Facebook do Continente

Fonte: Facebook do Continente

No perfil da empresa no Instagram não foram encontradas publicações relacionadas a sustentabilidade e redução de uso de embalagens plásticas na linha do tempo. Entretanto, no *website* da cadeia de supermercados é possível identificar a estratégia de comunicação e o posicionamento ecológico da empresa de maneira clara e eficiente, por meio da sessão *Plástico Responsável*³⁴ que reúne notícias, iniciativas e dicas sobre o tema.

³⁴ Website Plástico Responsável: <https://plasticoresponsavel.continente.pt/>



Figura 25 - Publicação feita no *website* do supermercado Continente

Fonte: Site do Continente

De acordo com a empresa, uma de suas principais apostas está no eco design das embalagens de Marca Própria, o que representa uma das medidas mais relevantes na redução do impacto ambiental da sua atividade. Com o foco voltado para a redução do plástico e com o compromisso assumido nesse sentido, a cadeia de supermercados alega investir no design e na inovação de seus produtos.

Nesse contexto, também estaria a eliminação das embalagens de papel das pastas de dentes de Marca Própria que se enquadra no projeto de informação ao consumidor e na estratégia de desenvolvimento sustentável do Continente, o que permite uma poupança anual de cerca de 8 mil kg de papel.



Figura 26 - Publicação feita no *website* do supermercado Continente

Fonte: Site Continente

Em março de 2019, o então CEO da Sonae, Paulo Azevedo, anunciou que todas as embalagens da cadeia de produção do Continente serão reutilizáveis, recicláveis ou compostáveis até 2025, o que eliminaria os materiais “problemáticos ou desnecessários”.

Segundo informações divulgadas no *website* da cadeia de supermercados, o Continente tem implementado diversas medidas relacionadas ao uso responsável de plástico, a nível da Marca Própria, da logística, dos fornecedores, do apoio à inovação e também ao nível da sensibilização junto dos consumidores. A empresa acredita que com as iniciativas implementadas foi possível reduzir da sua operação, mais de 2 mil toneladas de plástico, apenas em 2019.

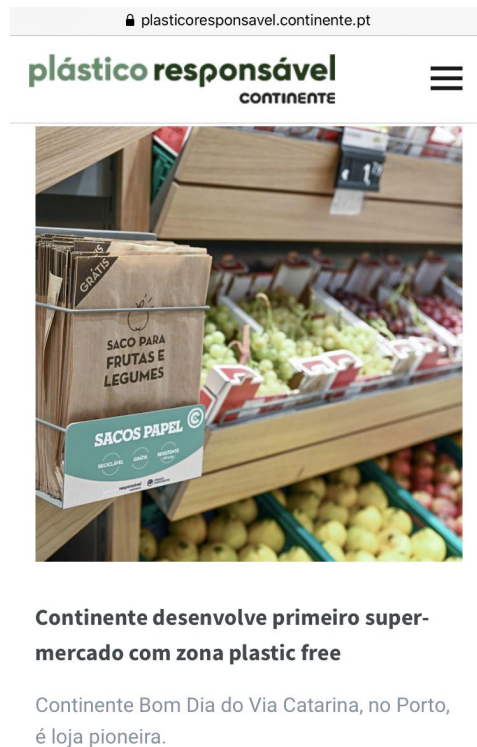


Figura 27 - Publicação feita no *website* do supermercado Continente

Fonte: Site do Continente

Em comunicado publicado no *website* Plástico Responsável, o diretor de Projetos de Sustentabilidade da Sonae MC, Pedro Lago, destaca que o Continente tem um papel fundamental na promoção da utilização responsável do plástico e que essa postura contribui para reduzir a quantidade do material em embalagens dos produtos de Marca Própria. “Além disso, também influenciámos fornecedores, colaboradores e clientes para que tenham um papel ativo num trabalho que é responsabilidade de todos”, salienta.

Estas medidas anunciadas pelo Continente estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pelas Nações Unidas para 2030, bem como com as apostas Europeias e Nacionais rumo a uma Economia Circular, e inserem-se no âmbito do “Compromisso para o Uso Responsável de Plásticos” que a marca divulgou em 2019.

Morsing e Schultz (2006) descreveram três estratégias que caracterizam a comunicação da responsabilidade social: a estratégia de informação aos *stakeholders*,

que tem como propósito informar o público de maneira objetiva; a estratégia de resposta aos *stakeholders*, que procura perceber como é que os públicos reagem às suas ações de Responsabilidade Social e; a estratégia de envolvimento dos *stakeholders*, que permite um diálogo e uma interação constante entre os públicos e a organização.

Por fim, percebe-se que nas peças de comunicação apresentadas acima, a estratégia mais utilizada nas redes sociais é a de envolvimento, visto que o público pode manifestar-se em relação aos conteúdos, estabelecendo assim um diálogo com as organizações. Já nos *websites*, a estratégia mais utilizada é a que prioriza a qualidade da informação disponibilizada aos *stakeholders*.

CONCLUSÃO

Com a velocidade e o dinamismo em que o mundo tem passado por mudanças culturais e sociais, manter-se alinhado e atuante no mercado de trabalho é um dos principais desafios das organizações. E para alcançar vantagem competitiva e manter-se vivo e ativo na concorrência é fundamental identificar as potencialidades e fraquezas do negócio.

Sabe-se que as empresas são organismos vivos, responsáveis por provocarem impactos positivos e negativos na comunidade em que estão inseridas. Rego (2006) ressalta que as organizações com melhor desempenho social serão aquelas que conseguirem conciliar responsabilidade econômica e legal com deveres cívicos e éticos.

A responsabilidade social e a sustentabilidade são alguns dos compromissos mais importantes quando o assunto é comunicação estratégica e posicionamento. Conforme anteriormente exposto, em Portugal, o tema tem sido tratado com entusiasmo pelos governantes e pelas grandes organizações, que já estão em fase de consolidação de importantes iniciativas.

Estas observações, recolhidas através da revisão de literatura, serviram como base para o desenvolvimento de um Estudo de Caso, ancorado em processos de pesquisa e Análise de Conteúdo. Ao analisar os dados buscou-se identificar a presença da sustentabilidade nos assuntos publicados, a fim de perceber se a responsabilidade social e os compromissos ecológicos das empresas estavam presentes na sua estratégia de comunicação online.

Foram analisadas as publicações feitas pelas cadeias de supermercados Pingo Doce e Continente, nas redes sociais Instagram e Facebook, no período de dezembro de 2019 a fevereiro de 2020. Além disso, também foram observados os conteúdos publicados nos *websites* destas organizações. O material analisado totalizou 263 publicações no Facebook, que resultaram num total de 833.324 curtidas, 43.911 partilhamentos e 32.957 comentários; e 139 publicações no Instagram, que resultaram em 629.834 curtidas e 2.424 comentários por parte dos usuários.

Sendo assim, a hipótese de que **os supermercados Pingo Doce e Continente se apoiam em seus canais oficiais de comunicação para informar sobre suas ações de**

Responsabilidade Social Corporativa foi confirmada. As cadeias de supermercados apostam no seu canal de comunicação mais clássico - o *website* - para informar sobre suas ações com foco em sustentabilidade ecológica. Nos *websites* das organizações é possível ter acesso a notícias e sessões específicas que abordam os pilares da responsabilidade social de cada instituição, além de informações detalhadas sobre projetos de pesquisa desenvolvidos para reduzir o uso de plástico nas embalagens de seus produtos.

Entretanto, as ações sustentáveis das empresas não são divulgadas com ênfase em seus perfis oficiais nas redes sociais investigadas, onde justamente a possibilidade de alcance é ampla e a interação com o público é democrática. Mas, ainda assim, a sustentabilidade está presente. Dentre as 263 publicações analisadas no Facebook das organizações, apenas oito (3% do total de publicações) continham informações ligadas a práticas sustentáveis e, dentre as 139 publicações examinadas no Instagram não foram identificadas publicações na *timeline* das empresas, mas uma sessão de *highlights* no perfil do supermercado Pingo Doce, reúne uma série de peças publicitárias que tratam de temas que envolvem RSC e redução do uso de materiais plásticos.

Dentro de um panorama geral, percebe-se que as práticas de responsabilidade social estão inseridas na rotina empresarial das organizações estudadas. Destaca-se também que as publicações nas redes sociais, que abordam a sustentabilidade, alcançaram bons níveis de interação com os clientes/ usuários. As três publicações específicas sobre a redução do uso de embalagens plásticas somaram interações que totalizaram: 10 mil curtidas, 710 comentários e 370 compartilhamentos, fator que legitima a relevância das publicações de caráter ambiental.

Embora a exposição de uma mensagem sustentável não resulte necessariamente em um efeito diferencial nas interações, esse tipo de publicação parece motivar os consumidores a pensar sobre o anúncio de maneira positiva, ou seja, essa ação fortalece a relação com a marca e potencializa a intenção de compra.

Outra hipótese considerada e confirmada foi a de que **ambas as cadeias de supermercados promovem comportamentos e hábitos de consumo ecológicos**. As empresas investigadas possuem ações especiais que ressaltam a importância da reciclagem; incentivam a reutilização de sacos; e promovem ações coletivas com foco

na limpeza das praias portuguesas. A campanha da rede de supermercados Pingo Doce, intitulada *Amar o Mar* é um desses exemplos.

Essa promoção de mudança de hábito incorpora valor agregado as marcas e estimula a fabricação de produtos mais ecológicos. Por meio da responsabilidade social, as organizações acabam por colocar em prática os conceitos de Porter e Kramer (2006), ou seja, ao tirar ideias do papel implementam ações capazes de gerar vantagem competitiva aos negócios, provando assim que a Responsabilidade Social Empresarial pode ser muito mais do que um ato de caridade, pode ser o caminho adequado para promover novas práticas inovadoras à rotina empresarial.

Por fim, não se confirma a hipótese de que **a redução do uso de embalagens plásticas é uma temática central na comunicação estratégica das organizações nas redes sociais**. No caso das empresas do setor alimentar, analisadas no presente estudo, a principal estratégia de comunicação ainda se baseia massivamente em torno da divulgação e comercialização de produtos.

Sabe-se que ainda persiste uma certa desconfiança do consumidor em relação as estratégias de comunicação e marketing ambiental que contemplam a divulgação das ações de caráter social. Ao publicitarem suas práticas de responsabilidade social, as organizações também se tornam vulnerais às interpretações dos *stakeholders*, que muitas vezes classificam esses compromissos como táticas para aumentar e fortalecer reputações (Carlson e Grove, 1999).

Esse cenário nos leva a refletir sobre a relação entre as empresas e a sociedade e em como a legislação e a ética são ferramentas essenciais para alcançar a responsabilidade social. A lucratividade é obviamente crucial para os negócios, mas a maneira como as empresas se comunicam e interagem com alguns *stakeholders* também. Como ressaltam Falkheimer e Heide (2018), sem comunicação não teríamos uma sociedade moderna e organizada, visto que a comunicação torna possível uma realidade social comum.

Desta forma, concluímos que os supermercados portugueses Pingo Doce e Continente comunicam suas estratégias para reduzir o uso de embalagens plásticas em suas lojas, maioritariamente em seus *websites*, por meio de conteúdos baseados em

discursos de caráter informativo e educacional. A divulgação dessas ações não ganha destaque em seus perfis oficiais em redes sociais como Facebook e Instagram, ou seja, a Crise da Poluição Plástica, a responsabilidade social e os compromissos ecológicos, não são temas centrais na estratégia de comunicação online das cadeias de supermercados analisadas.

Limitações do estudo e contributos para novas investigações

Mesmo com os importantes resultados obtidos neste estudo, é importante refletir sobre as limitações enfrentadas ao longo da investigação científica. A metodologia de estudo de caso aplicada não pode ser considerada como uma verdade absoluta, visto que a capacidade de interpretação do investigador é uma das principais ferramentas utilizadas nesse tipo de análise. O tema da Crise Plástica é um assunto recente, que ainda possui limitação de literatura e de dados científicos, além disso a definição de sustentabilidade usada neste estudo é apenas uma possibilidade. Outras definições igualmente selecionadas da literatura existentes poderiam ter sido empregadas.

Acredita-se que uma recolha de dados ancorada em entrevistas com os líderes e os gestores das organizações, poderia agregar informações qualitativas pertinentes ao entendimento das estratégias adotadas pelas empresas investigadas. Por se tratar de um estudo que reconhece a relevância da opinião dos *stakeholders* envolvidos nos negócios e nas problemáticas sociais, considera-se importante agregar em investigações futuras, a aplicação de um questionário com os consumidores, a fim de medir o grau de satisfação e percepção dos clientes em relação ao posicionamento ecológico das cadeias de supermercados Pingo Doce e Continente.

A pandemia global de COVID-19 também é um fator que deve ser considerado em próximos estudos, visto que a propagação do vírus impôs um cenário onde foi necessário visitar antigos hábitos de consumo. Acessórios de plástico de uso único, como luvas, máscaras e viseiras, voltaram a ser utilizados e descartados em larga escala, o que nos faz repensar a utilização e a reciclagem desses materiais em períodos de crise. Os *lockdowns*, versão mais rígida e obrigatória do distanciamento social, também intensificaram ou deram origem a compras online e ao consumo de produtos

alimentares por meio de *deliveries*, que em grande parte usam material plástico para embalar os alimentos.

Sugere-se assim que novos estudos e investigações que retratem a responsabilidade social corporativa no setor alimentar, com foco na redução de embalagens plásticas, sejam desenvolvidos com prismas e metodologias diferentes, para que novos dados sejam recolhidos, na busca de resultados que estejam ainda mais próximos do cenário real.

REFERÊNCIAS

ALMOND, G; VERBA, S. (1989). **The civic culture revisited**. Londres: Sage Publications.

ANSOFF, H.I. (1965). **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill.

ARGENTI, Paul A. (2006). **Comunicação Empresarial - A construção da identidade, imagem e reputação**. Tradução da 4ª ed. The Tuck School of Business Dartmouth College. 4ª ed. Elsevier Editora. Editora Campus. Rio de Janeiro.

ARGENTI, Paul A.; BARNES, C. M. (2009). **Digital strategies for powerful corporate communications**. New York: McGraw-Hill.

BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

BRITES, M.J. (2015). **Jovens e Culturas Cívicas: Por entre formas e consumo noticioso e de participação**. LabCom Books.

CARLSON, Les, Stephen J. Grove, and Norman Kangun. (1993). **A Content Analysis of Environmental Advertising Claims: A Matrix Method Approach**. Journal of Advertising, 22 (3), 27-39.

CARROLL, A. B. (1991). **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders**. Business Horizons, 34(4), 39-48.

CASTELLS, Manuel. (2016). **A Sociedade em Rede. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume 1**. Tradução de Alexandra Lemos, Catarina Lorga e Tânia Soares. 5ª ed: Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

CHAMORRO, Antonio; RUBIO, Sergio; MIRANDA, Francisco. (2009). **Characteristics of Research on Green Marketing**. Business Strategy and the Environment, 18 (4), 223-239.

CONCEIÇÃO E SOUZA, Carolina. (2016). **Quem É O Consumidor Crítico? Um Estudo Exploratório Sobre O Consumo Sustentável de Moda**. IX Congresso Português de Sociologia: Portugal, território de territórios.

DAHLGREN, P. (2006). **Doing citizenship: The cultural origins of civic agency in the public sphere**. European Journal of Cultural Studies.

DAHLGREN, P. (2009). **Media and political engagement: Citizens, communication, and democracy**. Cambridge: Cambridge University Press.

DALTON, R. J; Welzel, C. (2014). **The Civic Culture Transformed: From Allegiant to assertive citizens**. USA: Cambridge University Press.

DOMINGUES, I.; REMOALDO, P. (2012). **Responsabilidade Social Organizacional: desenvolvimento e sustentabilidade**. Famalicão: Húmus.

EASTON, D. (1975). **Categorias para uma análise sistemática da política**. Em Pierre Birnbaum e François Chazel (eds.). Sociologia Política. Lisboa: Presença.

FALKHEIMER, Jesper.; HEIDE, Mats. (2018). **Strategic Communication: An Introduction**. Routledge.

FORMAN, J.; ARGENTI, P. A. (2005). **How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study**. Corporate Reputation Review, London, v. 8, n. 3.

FREEMAN, E.; REED, D. (1983). **Stockholders and Stakeholders – A New Perspective on Corporate Governance**. California Management Review, 25 (3): 93-94

GARRIGA, E.; MELÉ, D. (2004). **Corporate social responsibility theories: mapping the territory**. Journal of Business Ethics, 53(1), 51-71.

GIL, Antonio Carlos. (2006). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

GRUNERT-BECKMANN, Suzanne C., Alice Grønhøj, Rik Pieters, and Ynte van Dam. (1997). **The Environmental Commitment of Consumer Organizations in Denmark, the United Kingdom, The Netherlands, and Belgium**. Journal of Consumer Policy, 20 (1), 45-67.

HATCH, Mary Jo; Larsen, Mogens Holten.; Schultz, Majken. (2009). **The Expressive Organization: Liking Identity, Reputation, and the Corporate Brand**. New York: Oxford University Press.

HOLLENSBE, E.; WOOKEY, C.; HICKEY, L.; GEORGE, G. (2014). **Organizations with purpose**. Academy of Management, 57 (5), 1227-1234.

HULT, G. Thomas M. (2011), **Market-Focused Sustainability: Market Orientation Plus!**, Journal of the Academy of Marketing Science, 39 (1), 1-6.

MAY, S. (2011). Organizational Communication and Corporate Social Responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett & S. May (Eds.), **The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility** (pp. 87-109). Oxford: John Wiley & Sons.

MORSOIN, M. (2006). **Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification**. Business Ethics: A European Review, 15(2), 171-182.

MORSING, M.; Schultz, M. (2006). **Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies**. Business Ethics: A European Review, 15(4), 323-338.

MUMBY, Dennis K. **Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações**. In: Kunsch, Margarida Maria Krohling (Org.). (2010). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

NETTO, Alvim Antônio de Oliveira. (2006). **Metodologia da Pesquisa Científica: Guia Prático para Apresentação de trabalhos Acadêmicos**. 2ª ed. Florianópolis: Visual Books.

POLONKSY, M. (1995). **Incorporating the Natural Environment in Corporate Strategy – A Stakeholder Approach**. Australia: University Of Newcastle.

POLONSKY, Michael Jay. (2011). **Transformative Green Marketing: Impediments and Opportunities**. Journal of Business Research, 64 (12), 1311-1319.

RECUERO, Raquel. (2009). **Redes Sociais na Internet**. Editora: Meridional, Porto Alegre.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de Transição para o Século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel e Fundação de Desenvolvimento Administrativo (Fundap), p.24-27, 1993.

SCROOFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. (2006). **Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional**. Revista Famecos, Porto Alegre, número 31.

SERPA, D.; FOURNEAU, L. (2007). **Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor.** RAC, 11(3): 83-103.

SOUZA, Jorge Pedro. (2004). **Planificando a comunicação em Relações Públicas.** Santa Catarina: Letras Contemporâneas.

SHETH, Jagdish, Nirmal K. Sethia, and Shanthi Srinivas. (2011). **Mindful Consumption: A Customer-Centric Approach to Sustainability.** Journal of the Academy of Marketing Science, 39 (1), 21-39.

VAN RIEL, C. B. M. (1997). **Comunicación Corporativa.** Madri: Prentice-Hall.

WÆRAAS, A. (2010). **Communicating Identity: The Use of Core Value Statements in Regulative Institutions.** Administration & Society, 42(5), 526-549.

YIN, K. Robert. (2015). **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Bookman, Porto Alegre, 5ª edição.

NETGRAFIA

A história de Jerónimo Martins, ep.3 - Pingo Doce: a conquista da preferência dos Portugueses. (2018). Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=RR9VSUYxpwg>. (Consultado a 29/08/2020).

Apresentação de Resultados Missão Continente 2019. (2020). Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=jmBImXSWSUE>. (Consultado a 30/08/2020).

Bazar solidário. (2019). Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Z8SBqOfehvQ>. (Consultado a 31/08/2020).

Panana Continente - Novo produto de economia circular. (2018). Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=sGQmfTol9MM>. (Consultado a 30/08/2020).

Site da Associação Portuguesa da Indústria de Plásticos. (2020). Disponível em <https://www.apip.pt>. (Consultado a 15/01/2020).

Site da Câmara Municipal de Lisboa. (2020). Disponível em <https://www.lisboa.pt/cidade/ambiente>. (Consultado a 20/02/2019).

Site da Comissão Europeia. (2020). Disponível em https://ec.europa.eu/info/index_pt. (Consultado a 15/01/2020).

Site da Jerónimo Martins. (2020). Disponível em <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/quem-somos/perfil-do-grupo/>. (Consultado a 29/08/2020).

Site da Jerónimo Martins. (2020). Disponível em https://www.jeronimomartins.com/pt/press_releases/pr_20200729_1_pt/. (Consultado a 29/08/2020).

Site da Jerónimo Martins. (2020). Disponível em <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Responsibility/Communities/PT/Politica-de-Apoio-as-Comunidades-Envolventes.pdf>. (Consultado a 30/08/2020).

Site da Jerónimo Martins. (2020). Disponível em <https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/publicacoes-responsabilidade-corporativa/>. (Consultado a 30/08/2020).

Site da Jerónimo Martins. (2020). Disponível em <https://www.jeronimomartins.com/pt/responsabilidade/ser-um-empregador-de-referencia/responsabilidade-social-interna/>. (Consultado a 29/08/2020).

Site da Quercus. (2019). Disponível em <https://www.quercus.pt>. (Consultado a 10/04/2020).

Site da Revista Nature. (2016). Disponível em: <https://www.nature.com/articles/nature19082>. (Consultado a 14/04/2020).

Site da Sonae MC. (2020). Disponível em <https://sonaemc.com/cultura/>. (Consultado a 31/08/2020).

Site da Sonae MC. (2020). Disponível em <https://sonaemc.com/informacao-financeira/>. (Consultado a 31/08/2020).

Site da Sonae MC. (2020). Disponível em <https://sonaemc.com/historia/>. (Consultado a 30/08/2020).

Site da Sonae MC. (2020). Disponível em <https://sonaemc.com/sobre-nos/>. (Consultado a 30/08/2020).

Site da Sonae MC. (2020). Disponível em <https://www.sonae.pt/pt/media/publicacoes/area-sustentabilidade-3/menu-43/>. (Consultado a 31/08/2020).

Site do Continente. (2020). Disponível em <https://www.continente.pt/>. (Consultado a 30/08/2020).

Site do INE. (2019). Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESTipo=ea&PUBLICACOEScolecao=107664&selTab=tab0&xlang=pt. (Consultado a 11/05/2020).

Site do Lidl. (2020). Disponível em <https://institucional.lidl.pt>. (Consultado a 15/04/2020).

Site do Pingo Doce. (2020). Disponível em <https://www.pingodoce.pt/missao-e-posicionamento-do-pingo-doce/>. (Consultado a 29/08/2020).

Site do Pingo Doce. (2020). Disponível em <https://www.pingodoce.pt>. (Consultado a 29/08/2020).

Site do Público. (2020). Disponível em:
<https://www.publico.pt/2020/05/14/estudiop/artigo/42-mil-toneladas-plastico-nao-sao-so-numero-1916460>. (Consultado a 14/05/2020).

Site do SAPO. (2019). Disponível em: <http://sol.sapo.pt/artigo/653375/a-partir-de-2020-e-proibido-usar-sacos-de-plastico-nos-supermercados>. (Consultado a 08/04/2020).

Site do Social Bakers. (2020). Disponível em
<https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/portugal/brands/retail/hypermarkets-supermarkets>. (Consultado a 16/08/2020).

Vídeo Institucional. (2019). Disponível em
<https://www.youtube.com/watch?v=y4klRVDDJ1Q>. (Consultado a 30/08/2020).